

**FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI  
EFEKTIVITAS ORGANISASI BADAN USAHA MILIK  
DAERAH  
DI PROPINSI JAWA TENGAH**

**TESIS**

Untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan  
Guna Mencapai Derajat S-2

Program Pasca Sarjana Universitas Diponegoro  
Program Studi : Magister Ilmu Administrasi  
Konsentrasi : Magister Administrasi Publik



Diajukan oleh :

**ZAFAR ABIDIN**

**D4E000090**

**PROGRAM PASCA SARJANA  
UNIVERSITAS DIPONEGORO  
SEMARANG  
2002**

UPT-PUK-UNDIP	
No. Daft.	1440/T/MAP/C1
Tgl.	13-1-03

Halaman Pengesahan :

**FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI  
EFEKTIVITAS ORGANISASI  
BADAN USAHA MILIK DAERAH  
DI PROPINSI JAWA TENGAH**

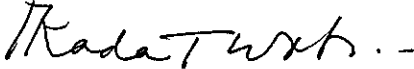
Dipersiapkan dan disusun oleh

**ZAFAR ABIDIN**  
D4 E000090

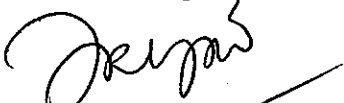
telah dipertahankan di depan Tim Penguji  
pada tanggal : 6 September 2002

Susunan Tim Penguji


Ketua Penguji / Pembimbing I :

  
**Dra. Tri Kadarwati, SU.**

Anggota Dewan Penguji :

  
**1. Dr. Ari Pradhanawati, MS.**

Sekretaris Penguji / Pembimbing II :

  
**Drs. Hardi Warsono, MTP.**

  
**2. Dra. Dyah Hariani, MM.**

Tesis ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan  
Untuk memperoleh gelar Magister Sain.

Tanggal : 12 September 2002  
Ketua Program Studi MAP,  
Program Pasca Sarjana  
Universitas Diponegoro, Semarang



**Prof. Drs. Y. Warella, MPA**

NIP. 1930 227 811

CONFIDENTIAL

UNITED STATES DEPARTMENT OF JUSTICE  
FEDERAL BUREAU OF INVESTIGATION  
WASHINGTON, D. C. 20535  
MAY 19 1964

MEMORANDUM FOR THE DIRECTOR

SUBJECT: [REDACTED]  
[REDACTED]

On May 14, 1964, [REDACTED] advised that [REDACTED] had been [REDACTED] by [REDACTED] on May 13, 1964.

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

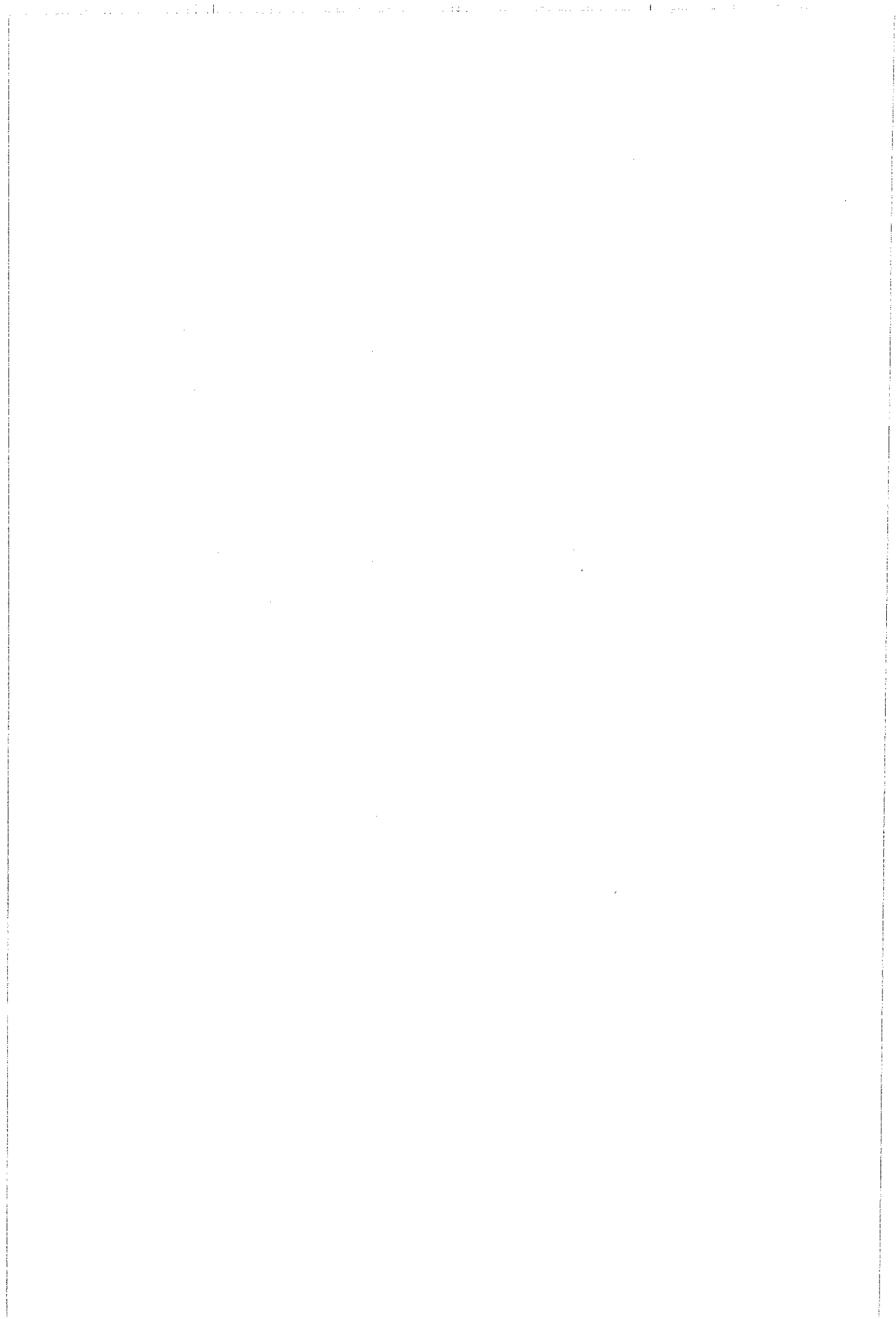
[REDACTED]

## ABSTRAKSI

Zafar Abidin, 2002, *Faktor faktor Yang Mempengaruhi Efektivitas Organisasi Badan Usaha Milik Daerah di Propinsi Jawa Tengah*

Kata kunci : Efektivitas Organisasi, produktivitas, karakteristik organisasi, kebijakan dan praktek manajemen.

Penelitian ini bertujuan untuk : (i) mengkaji dan menganalisis factor produksi, Karakteristik Organisasi serta Kebijakan dan Praktek Manajemen dalam pencapaian Efektivitas Organisasi Persahaan Daerah Propinsi Jateng (ii). Mengkaji dan menganalisis variable-variabel terkait efektivitas Perusda berdasarkan pengelompokan bidang usaha Perusda. Analisis dilakukan dengan bantuan tabel tunggal dengan pengkayaan melalui observasi, *in-depth interview*, analisa korelasional dan uji beda. Populasi dalam peneltian ini adalah semua Perusda di Jawa Tengah sebanyak 18 perusahaan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa : secara berurutan kekuatan hubungan antara variabel terikat (efektivitas Perusda) dengan variable bebas berikut: (1) karakteristik Organisasi (2). Kebijakan dan praktek Manajemen, dan terakhir (3). Faktor Produksi. Sementara itu, sumbangan secara bersama ke tiga variable dalam pencapaian efektivitas mencapai 70 %, sedang 30 % lainnya disumbang oleh variable lain yang tidak diteliti. Dilihat dari pilihan bidang usahanya, ternyata tidak ada perbedaan yang signifikan dalam variable-variabel terkait efektivitas organisasi.

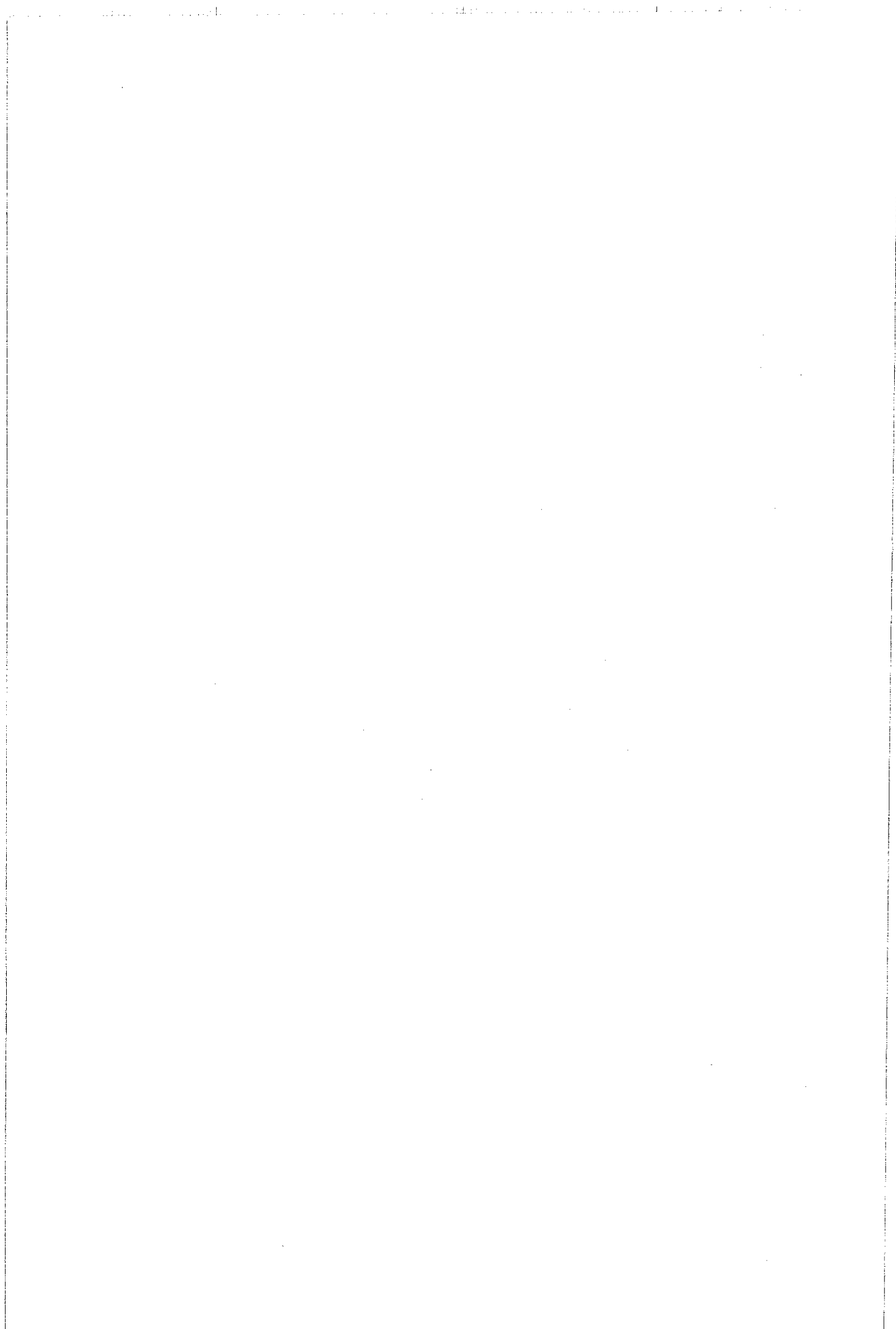


## ABSTRACT

**ZAFAR ABIDIN.** *Factors Influencing Organization Effectiveness of State-owned Corporation in Central Java.* Masters of Public Administration. Diponegoro University. 2002.

**Keyword:** *organization effectiveness, production, organization characteristic, policy, management.*

This research was intended to: (1) analyze factors of Production, Organization Characteristic, Policy and Management Practice (as independent variables) in achieving Organization Effectiveness (as dependent variable) in State-owned Corporations of Central Java; (2) Analyze these independent variables related to the corporation's fields of business. Analysis was done by using single table enriched with observation, in depth-interview, correlation analysis and difference test. Population was all 18 state-owned corporations in Central Java. Research findings show that: the relation strength between Effectiveness of State-owned Corporation with the independent variables are varied, with (1) Organization Characteristic as the strongest, followed by (2) Policy and Management Practice, and the least strength was (3) Production. Meanwhile contribution of these three variables simultaneously to organization effectiveness was 70%. Therefore the rest 30% was influenced by other factors outside this research. It was also proved that from the field of business point of view there was no significant difference in terms of the relations between each of the independent variables and the dependent variable.



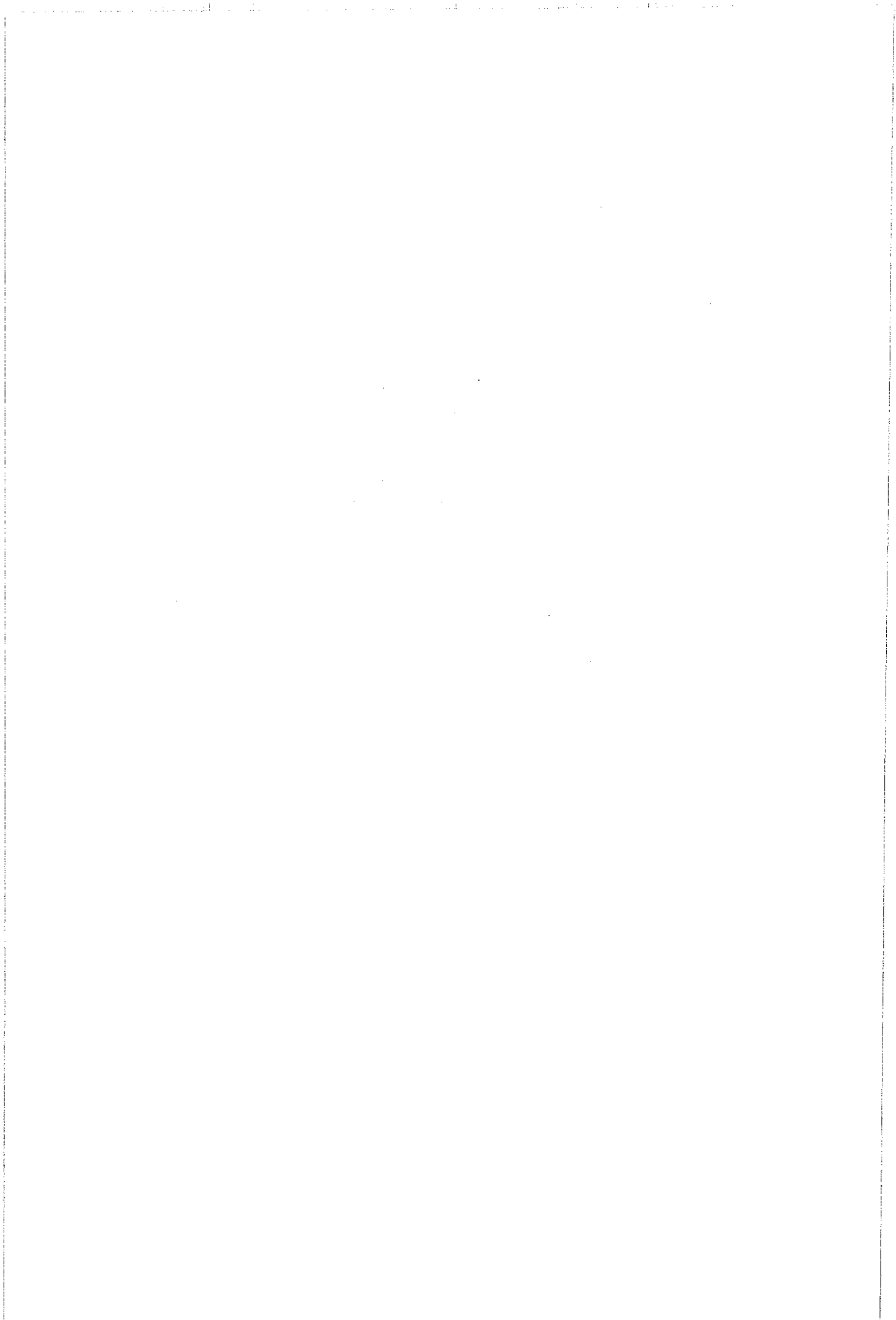


## RINGKASAN

Penelitian ini dilatar belakangi oleh fenomena rendahnya kemampuan ber laba dari perusahaan daerah yang ada di Jawa Tengah. Rendahnya kemampuan ber laba ini merupakan salah satu ukuran efektivitas dalam pandangan beberapa ahli. Fenomena ini kemudian menarik perhatian penulis untuk mencermati dan mengembangkan penelitian lanjut melalui cakupan yang lebih luas yakni meliputi hampir semua ukuran efektivitas organisasi. Kajian efektivitas organisasi Perusda ini kemudian dikaitkan dengan variabel-variabel bebas yang secara teoritis memiliki hubungan. Teori utama akan dibuktikan dengan menggunakan pendekatan efektivitas dari Richard M Steers (1985). Dari identifikasi fenomena awal dan kajian teori masalahnya memfokus pada pertanyaan dan sekaligus tujuan peneliti yakni : "(1) bagaimanakah capaian efektivitas tiap Perusda, (2). Bagaimanakah hubungan faktor produksi, karakteristik organisasi serta kebijakan dan praktek manajemen berhubungan dengan efektivitas Perusda. (3). adakah pilihan kelompok bidang usaha berkaitan dengan capaian efektivitas Perusda.

Hasil penelitian menunjukan bahwa : karakteristik organisasi yang paling kuat hubungannya dengan organisasi Perusda di Propinsi Jawa Tengah setelah dibuktikan hubungan ini kemudian kekuatan hubungan ini diikuti dengan Kebijakan dan Praktek Manajemen dan faktor produksi. Sumbangan yang diberikan ketiga variabel bebas kepada pencapaian efektivitas sebesar 0,699 yang berarti pula terdapat 0,301 sumbangan diberikan oleh variabel lain yang tidak diteliti. Sementara itu, dari uji beda kelompok bidang usaha tidak ditemukan perbedaan yang berarti dari tiap kelompok usaha dalam pencapaian efektivitas Perusda.

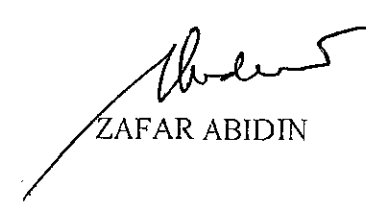
Implementasi lebih lanjut dalam perbaikan efektivitas Perusda di Jawa Tengah adalah perlunya penanganan yang lebih serius dalam hal karakteristik organisasi, yakni meliputi : desentralisasi, spesialisasi produk, pengadaan dan pelaksanaan aturan kerja, rentang kendali dan juga besaran organisasi. Upaya lain adalah dengan penyusunan dan pelaksanaan visi perusahaan, serta memperbaiki sarana kerja.



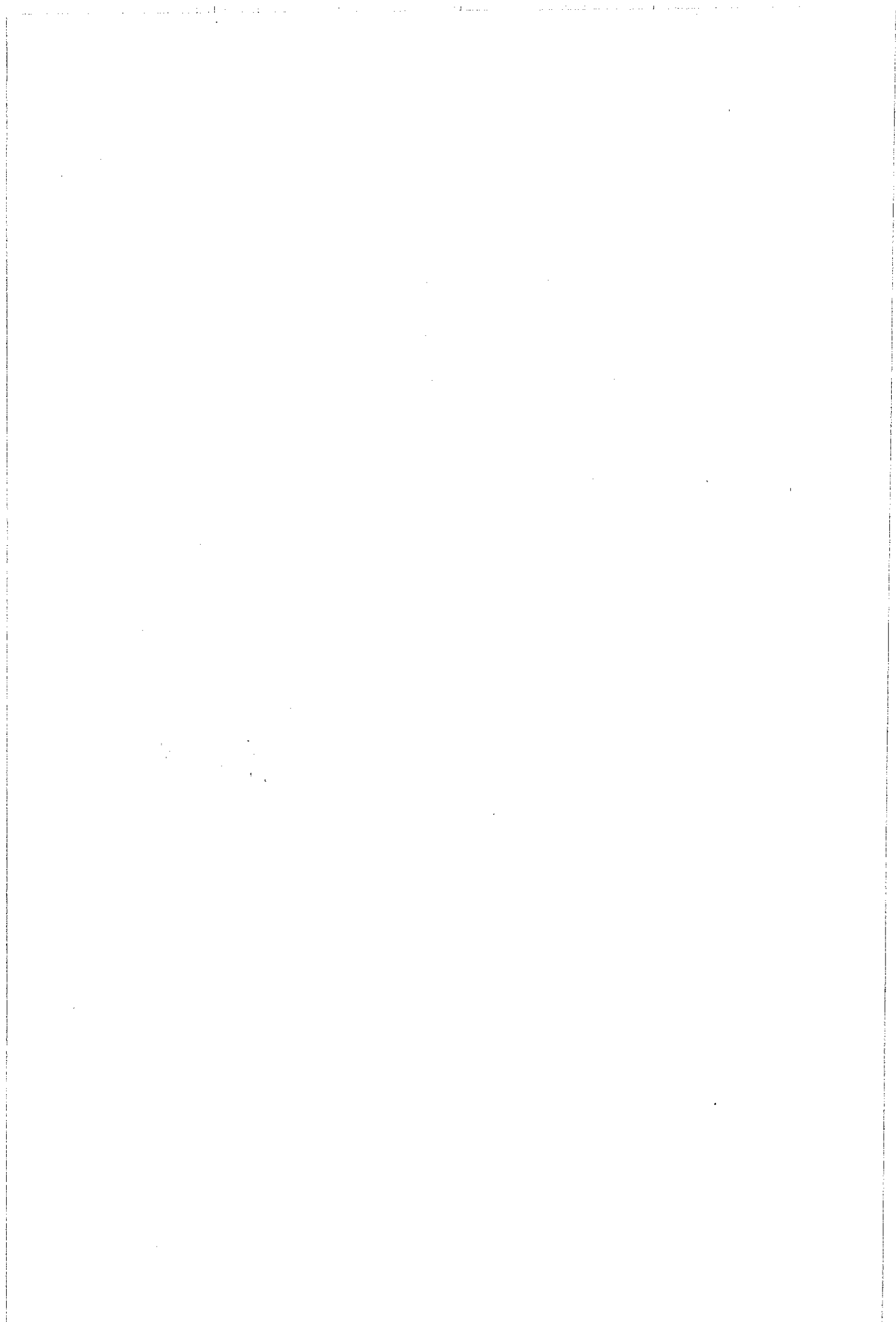
## PERNYATAAN

Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam tesis ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan untuk memperoleh gelar kesarjanaan di suatu Perguruan Tinggi, juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam daftar pustaka.

Semarang, 12 September 2002



ZAFAR ABIDIN



## KATA PENGANTAR

Puji dan syukur penulis panjatkan ke hadirat Allah SWT., berkat ridlo, rahmat, kuasa dan barokah-Nya penulis dapat menyelesaikan penyusunan tesis ini. Tesis ini disusun sebagai salah satu persyaratan dalam penyelesaian program pendidikan S-2 Magister Administrasi Publik (MAP) Program Pasca Sarjana, Universitas Diponegoro, Semarang.

Penulis menyadari bahwa dalam pelaksanaan penelitian dan penyusunan tesis ini tidak lepas dari bantuan dan dorongan dari berbagai pihak, baik secara langsung maupun tidak langsung. Untuk itu penulis mengucapkan terimakasih sebesar-besarnya, kepada :

1. Bapak Prof. Drs. Y. Warella, MPA., PhD., selaku Ketua Program Studi MAP Universitas Diponegoro, Semarang,
2. Ibu Dra. Tri Kadarwati, SU., selaku Dosen Pembimbing I yang telah banyak memberi dorongan, bimbingan dan arahan,
3. Bapak Drs. Hardi Warsono, MTP., selaku Dosen Pembimbing II, yang telah banyak memberi bimbingan dorongan dan arahan.
4. Ibu Dr. Ari Pradhanawati, MS dan Dra. Dyah Hariani, MM. selaku penguji tesis yang telah memberikan pencermatan dan bahan perbaikan untuk penyempurnaan tesis,
5. Pemerintah Propinsi Jawa Tengah berikut pimpinan dan seluruh staf yang telah memberikan kesempatan dan bantuan untuk kelancaran penyusunan tesis,
6. Para Direktur Perusda di Jawa Tengah, beserta staf yang telah memberikan ijin dan kesempatan penelitian serta memberikan data-data yang diperlukan.
7. Rekan-rakan mahasiswa MAP khususnya Angkatan I kelas B yang banyak memberikan bantuan dalam berbagai bentuk,
8. Keluarga, yang telah merelakan berkurangnya waktu dan perhatian karena berkurang untuk penyusunan tesis ini.
9. Semua pihak yang tidak dapat kami sebutkan satu demi satu.

Semoga budi baik mendapat balasan dari Nya..

Demikian tesis ini tersusun, semoga bermanfaat bagi penulis dan pembaca.

Yogyakarta, 3 September 2002



## DAFTAR ISI

### BAB I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang .....	1
B. Identifikasi dan Perumusan Masalah .....	13
1. Identifikasi Masalah .....	13
2. Perumusan Masalah .....	15
C. Tujuan Penelitian .....	15
D. Kegunaan Penelitian .....	16

### BAB II TINJAUAN PUSTAKA

A. Landasan Teori .....	17
1. Efektivitas Organisasi (Y) .....	19
a. Pengukuran Efektivitas Organisasi .....	19
1). Pendekatan Bidang Berdasarkan Sistem.....	19
2). Pendekatan Integratif .....	20
3). Pendekatan Uni Variasi .....	21
4). Pendekatan Multi Variasi .....	22
b. Faktor Penyumbang Efektivitas Organisasi .....	29
2. Faktor Produksi (X1) .....	34
a. Indikator FaktorProduksi .....	35
b. Hubungan Faktor Produksi dan Efektivitas Organisasi .....	36
3. Karakteristik Organisasi (X2) .....	37

a. Indikator Karakteristik Organisasi .....	37
b. Hubungan Karakteristik Organisasi dan Efektivitas Organisasi ....	43
4. Kebijakan Dan Praktek Manajemen (X3).....	45
a. Indikator Kebijakan dan Praktek Manajemen .....	45
b. Hubungan Kebijakan dan Praktek Manajemen dan Efektivitas ..... Organisasi	47
B. Pembahasan Penelitian Yang Relevan .....	47
C. Hipotesis .....	51
1. Hipotesis Mayor .....	51
2. Hipotesis Minor .....	51
3. Hipotesis Geometrikal .....	52
4. Hipotesis Uji Beda .....	52

### BAB III METODE PENELITIAN

A. Rancangan Penelitian .....	53
B. Ruang Lingkup Penelitian.....	54
C. Lokasi Penelitian .....	54
D. Variabel Penelitian .....	55
1. Klasifikasi Variabel Penelitian .....	55
2. Definisi Konseptual.....	55
3. Definisi Operasional .....	56
E. Jenis dan Sumber Data .....	60
F. Instrumen Penelitian .....	61



G. Populasi dan Teknik Pengambilan Sampel .....	62
1. Populasi .....	62
2. Teknik Pengambilan Sampel .....	62
H. Teknik Pengumpulan Data .....	63
I. Teknik Analisis Data .....	64
1. Proses Pengolahan Data .....	64
2. Analisis Data .....	65
 BAB IV GAMBARAN UMUM PERUSDA PROPINSI JAWA TENGAH .....	67
1. Pabrik Es Saripetojo Surakarta .....	67
2. Pabrik Es Saripetojo Semarang .....	71
3. Pabrik Es Saripetojo Cilacap .....	73
4. Pabrik Es Saripetojo Tegal .....	74
5. Pabrik Es Saripetojo Rembang / Lasem .....	79
6. Pabrik Keramik Mayong Jepara .....	82
7. Pabrik Pengecoran Logam Batur Klaten .....	86
8. Perkebunan Tlogo Kabupaten Semarang .....	90
9. Penggergajian Kayu Wirosari Purwodadi .....	95
10. Percetakan Dan Penjilidan Arum Tegal .....	101
11. PBF Marga Husada Semarang .....	106
12. PBF Marga Husada Surakarta .....	110
13. Apotik Marga Husada I Semarang .....	115
14. Apotik Marga Husada II Semarang .....	119
15. Apotik Marga Husada Surakarta .....	123
16. Apotik Marga Husada Kartasura .....	127

17. Perusahaan Pariwisata (PPT) Tawangmangu .....	132
18. Hotel Kesambi Hijau Semarang .....	136
 BAB V    PENYAJIAN DATA, ANALISA DAN PEMBAHASAN .....	140
A. Deskripsi Variabel Penelitian .....	140
1. Efektivitas Organisasi (Y) .....	140
a. Fleksibilitas .....	140
b. Produktivitas .....	144
c. Kemampuan Berlaba .....	147
d. Kepuasan .....	149
e. Penyelesaian Misi .....	152
f. Pertumbuhan .....	154
 2. Faktor Produksi (X1) .....	158
a. Tenaga Kerja .....	158
b. Modal .....	161
c. Teknologi .....	163
 3. Karakteristik Organisasi (X2) .....	164
a. Desentralisasi .....	164
b. Spesialisasi .....	166
c. Formalisasi .....	168
d. Rentang Kendali .....	171
e. Besaran Organisasi .....	172
f. Besaran Unit .....	173

4. Kebijakan Dan Praktek Manajemen (X3) .....	174
a. Tujuan Strategis .....	174
b. Sumberdaya .....	176
c. Penciptaan Lingkungan Prestasi .....	178
d. Proses Komunikasi .....	180
e. Kepemimpinan dan Pengambilan Keputusan .....	182
f. Inovasi .....	185
 B. Analisis Hasil Penelitian .....	186
1. Kategorisasi Variabel Penelitian .....	186
a. Efektivitas Perusda (Y) .....	187
b. Faktor Produksi (X1) .....	187
c. Karakteristik Organisasi (X2) .....	188
d. Kebijakan dan Praktek Manajemen (X3) .....	188
2. Analisa .....	189
a. Pencapaian Efektivitas Tiap Perusda di Jawa Tengah .....	189
b. Hubungan Antar Variabel .....	192
1). Hubungan Faktor Produksi (x1) dengan Efektivitas Perusda (Y) ....	192
2). Hubungan Karakteristik Organisasi (X2) dengan Efektivitas Perusda (Y) .....	194
3). Hubungan Kebijakan dan Praktek Manajemen (X3) dengan Efektivitas Perusda (Y) .....	196
4). Hubungan Bersama-sama (X1, X2 dan X3) dengan Y .....	198
(1). Matrik Hubungan Antar Variabel .....	198

(2). Koefisien Konkordansi (Kendall's W Test) .....	199
(3). Koefisien Determinasi .....	200
c. Uji Beda antar Kelompok Bidang Usaha Perusahaan .....	201
C. Diskusi .....	203
1. Uji Hubungan dan Teori yang Mendasari .....	203
2. Implikasi Uji Hubungan dan Upaya Perbaikan Efektivitas Perusda ...	204
3. Implikasi Uji Beda antar Kelompok Bidang Usaha Perusahaan .....	206
BAB VI    PENUTUP .....	208
A. Kesimpulan .....	208
B. Saran .....	212

**Lampiran :**

1. Daftar Pustaka
2. Daftar Pertanyaan
3. Uji Realibilitas
4. Uji Normalitas
5. Data-data

## DAFTAR TABEL

TABEL I.1	KATEGORISASI OMZET PERUSDA	5
TABEL I.2	PERKEMBANGAN RATA-RATA LABA PERUSDA PER TAHUN 1996 - 1998	6
TABEL I.3	PERKEMBANGAN LABA (KEUNTUNGAN) PERUSDA TAHUN 1997 - 1999	6
TABEL I.4	EFEKTIVITAS KEUANGAN PERUSDA JATENG TAHUN 1997 - 2000	8
TABEL II. 1	EFEKTIVITAS DAN BEBERAPA PENDEKATAN PENGUKURANNYA	23
TABEL II.2	INDIKATOR DAN SUB INDIKATOR EFEKTIVITAS ORGANISASI PERUSDA JATENG	28
TABEL II.3	FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI EFEKTIVITAS ORGANISASI	31
TABEL II.4	VARIABEL PRODUKSI INDIKATOR DAN SUB INDIKATORNYA	36
TABEL II.5	VARIABEL KARAKTERISTIK ORGANISASI DAN SUB INDIKATORNYA	43
TABEL II.6	VARIABEL KEBIJAKAN DAN PRAKTEK MANAJEMEN, INDIKATOR DAN SUB INDIKATORNYA	46
TABEL III.1	JENIS DATA PENELITIAN	61
TABEL III.2	PENGAMBILAN SAMPEL	63
TABEL IV.1	KINERJA KEUANGAN PABRIK ES SARIPETOJO, SURAKARTA	70
TABEL IV.2	KINERJA KEUANGAN PABRIK ES SARIPETOJO, SEMARANG	72
TABEL IV.3	KINERJA KEUANGAN PABRIK ES SARIPETOJO, TEGAL	77
TABEL IV.4	KINERJA KEUANGAN PABRIK ES SARIPETOJO,	81

	REMBANG / LASEM	
TABEL IV.5	KINERJA KEUANGAN PABRIK KERAMIK MAYONG, JEPARA	85
TABEL IV.6	KINERJA KEUANGAN PABRIK PENGECORAN LOGAM BATUR, KLATEN	89
TABEL IV.7	KINERJA KEUANGAN PERKEBUNAN TLOGO KAB. SEMARANG	94
TABEL IV.8	KINERJA KEUANGAN PERUSAHAAN PENGGERGAJIAN KAYU WIROSARI, PURWODADI	100
TABEL IV.9	KINERJA KEUANGAN PBF. MARGA HUSADA, SEMARANG	110
TABEL IV.10	KINERJA KEUANGAN PBF. MARGA HUSADA, SURAKARTA	114
TABEL IV.11	KINERJA KEUANGAN PBF. MARGA HUSADA I SEMARANG	117
TABEL IV.12	KINERJA KEUANGAN PBF. MARGA HUSADA II SEMARANG	122
TABEL IV.13	KINERJA KEUANGAN PBF. MARGA HUSADA SALA	126
TABEL IV.14	KINERJA KEUANGAN PBF. MARGA HUSADA, KARTASURA	131
TABEL IV.15	KINERJA KEUANGAN PERUSAHAAN PARIWISATA TAWANGMANGU (PPT)	135
TABEL IV.16	KINERJA KEUANGAN HOTEL KESAMBI HIJAU	138
TABEL V.1	SIKAP PADA PERUBAHAN PERMINTAAN KONSUMEN	140
TABEL V.2	TINDAKAN TERHADAP PERUBAHAN PERMINTAAN KONSUMEN	141
TABEL V.3	PENYESUAIAN PROSEDUR OPERASIONAL AKIBAT PERUBAHAN	142
TABEL V.4	KEMAMPUAN MANAJEMEN MENGHADAPI OTDA	143
TABEL V.5	JUMLAH, JENIS PRODUKSI YANG DIHASILKAN	144
TABEL V.6	BIAYA PRODUKSI DAN NILAI PRODUK TERJUAL	145
TABEL V.7	BIAYA PRODUKSI DAN NILAI PRODUK TERJUAL	146

TABEL V.8	BIAYA PRODUKSI DAN LABA PERUSAHAAN	147
TABEL V.9	PERKEMBANGAN LABA PER TAHUN	148
TABEL V.10	PERKEMBANGAN LABA PER TAHUN	149
TABEL V.11	JUMLAH KOMPLAIN DALAM 1 TAHUN TERAKHIR	150
TABEL V.12	PERSEPSI TENTANG KEPUASAN KONSUMEN	150
TABEL V.13	PERSEPSI TENTANG KEPUASAN KARYAWAN	151
TABEL V.14	PERUMUSAN VISI DAN MISI PERUSAHAAN	152
TABEL V.15	REALITAS MISI	153
TABEL V.16	PENCAPAIAN MISI PERUSAHAAN	154
TABEL V.17	PERKEMBANGAN PERUSAHAAN DALAM 3 TAHUN TERAKHIR	154
TABEL V.18	DIVERSIFIKASI PRODUK	155
TABEL V.19	TINGKAT PENYELESAIAN KONFLIK DALAM 2 TAHUN TERAKHIR	156
TABEL V.20	KONFLIK YANG BELUM TERSELESAIKAN	157
TABEL V.21	JUMLAH PEGAWAI	158
TABEL V.22	PENCAPAIAN JUMLAH PEGAWAI DENGAN JUMLAH PEGAWAI IDEAL	159
TABEL V.23	JUMLAH TENAGA DIBANDING BEBAN KERJA	160
TABEL V.24	KUALITAS PEGAWAI	160
TABEL V.25	KETERCUKUPAN MODAL UNTUK PRODUKSI RUTIN	161
TABEL V.26	TINGKAT KESULITAN MODAL PENGEMBANGAN	162
TABEL V.27	PERALATAN DAN FASILITAS KERJA	163
TABEL V.28	PEMBERIAN KEWENANGAN DARI KANPUS	164
TABEL V.29	JUMLAH KEWENANGAN YANG MEMADAI DARI KANPUS	165
TABEL V.30	PENGARUH KANPUS	165
TABEL V.31	SPEKIALISASI PRODUK PERUSDA	166
TABEL V.32	SPEKIALISASI ANTAR BAGIAN DALAM PERUSDA	167
TABEL V.33	KETERSEDIAAN ATURAN BAKU	168
TABEL V.34	KESEUAIAN ANTARA KEBUTUHAN ATURAN DNG KERINCIAN ATURAN	169
TABEL V.35	KEDISIPLINAN DALAM PENERAPAN ATURAN KERJA	170

TABEL V.36	PEMBERLAKUAN ATURAN DAN KREATIFITAS	170
TABEL V.37	RENTANG KENDALI KARYAWAN TIAP UNIT	171
TABEL V.38	PENCAPAIAN JUMLAH UNIT KERJA IDEAL	172
TABEL V.39	PENCAPAIAN BESARAN (JUMLAH) UNIT	173
TABEL V.40	KEJELASAN VISI	174
TABEL V.41	KEJELASAN MISI	174
TABEL V.42	UPAYA PERWUJUDAN VISI	175
TABEL V.43	PENANGANAN ISU STRATEGIS	176
TABEL V.44	PENCARIAN SUMBERDAYA	176
TABEL V.45	PEMANFAATAN SUMBERDAYA	177
TABEL V.46	DORONGAN LINGKUNGAN BERPRESTASI	178
TABEL V.47	PROMOSI BERDASARKAN KARIR	178
TABEL V.48	PENGHARGAAN ATAS PRESTASI	179
TABEL V.49	EFEKTIVITAS PESAN	180
TABEL V. 50	KORDINASI DAN KOMUNIKASI ANTAR UNIT	180
TABEL V. 51	HUBUNGAN ATASAN DAN BAWAHAN	181
TABEL V. 52	HUBUNGAN ANTAR BAWAHAN	182
TABEL V. 53	EFEKTIVITAS GAYA KEPEMIMPINAN	182
TABEL V. 54	EFEKTIVITAS PENGAMBILAN KEPUTUSAN	183
TABEL V. 55	KEBEBASAN WEWENANG DARI KANPUS	184
TABEL V. 56	KEMANDIRIAN BERTINDAK	184
TABEL V. 57	TINGKAT INOVASI	185
TABEL V. 58	KATEGORISASI VARIABEL EFEKTIVITAS PERUSDA	187
TABEL V. 59	KATEGORISASI VARIABEL / FAKTOR PRODUKSI	187
TABEL V. 60	KATEGORISASI VARIABEL KARAKTERISTIK ORGANISASI	188
TABEL V. 61	KATEGORISASI VARIABEL KEBIJAKAN DAN PRAKTEK MANAJEMEN	188
TABEL V. 62	TINGKAT PENCAPAIAN EFEKTIVITAS TIAP PERUSDA	190
TABEL V. 63	HUBUNGAN FAKTOR PRODUKSI DAN EFEKTIVITAS PERUSDA	192
TABEL V. 64	UJI STATISTIK HUBUNGAN ANTARA FAKTOR PRODUKSI DAN EFEKTIVITAS PERUSDA	193



TABEL V. 65	HUBUNGAN KARAKTERISTIK ORGANISASI DAN EFEKTIVITAS PERUSDA	195
TABEL V. 66	UJI STATISTIK HUBUNGAN ANTARA KARAKTERISTIK ORGANISASI DAN EFEKTIVITAS PERUSDA	195
TABEL V. 67	HUBUNGAN KEBIJAKAN DAN PRAKTEK MANAJEMEN DAN EFEKTIVITAS PERUSDA	196
TABEL V. 68	UJI STATISTIK HUBUNGAN ANTARA KEBIJAKAN DAN PRAKTEK MANAJEMEN DAN EFEKTIVITAS PERUSDA	197
TABEL V. 69	MATRIK HUBUNGAN ANTAR VARIABEL PENELITIAN	198
TABEL V.70	HUBUNGAN ANTARA VARIABEL FAKTOR PRODUKSI, KARAKTERISTIK ORGANISASIS DAN KEBIJAKAN DAN PRAKTEK MANAJEMEN DENGAN EFEKTIVITAS PERUSDA (HUBUNGAN KONKORDANSI KENDALL'S)	199
TABEL V.71	KOEFISIEN DETERMINASI	200
TABEL V.72	NILAI CAPAIAN VARIABEL PADA SETIAP KELOMPOK BIDANG USAHA	202
TABEL V.73	HASIL UJI N PAR TEST – KRUSKAL WALLIS	202



## DAFTAR GAMBAR

GAMBAR II. 1	KERANGKA KERJA PENELITIAN	18
GAMBAR II. 2	KERANGKA KERJA / KEGIATAN ORGANISASI	27
GAMBAR II. 3	PEMILIHAN VARIABEL PENENTU EFEKTIVITAS	32
GAMBAR II. 4	KERANGKA PIKIR PENELITIAN	34
GAMBAR II. 5	HIPOTESA MODEL GEOMETRIK KORELASIONAL	52
GAMBAR IV.1	KEGIATAN UTAMA PABRIK ES SARI PETOJO TEGAL	74
GAMBAR IV.2	KEGIATAN UTAMA PERKEBUNAN TLOGO SEMARANG	92
GAMBAR IV.3	STRUKTUR ORGANISASI PERUSAHAAN PENGGERGAJIAN KAYU WIROSARI, PURWODADI	99
GAMBAR IV.4	KEGIATAN UTAMA PERCETAAN ARUM, TEGAL	103
GAMBAR IV.5	STRUKTUR ORGANISASI PERUSDA UNIT PERCETAAN ARUM, TEGAL	105
GAMBAR IV.6	KEGIATAN UTAMA PBF. MARGA HUSADA, SEMARANG	107
GAMBAR IV.7	STRUKTUR ORGANISASI APOTIK MARGA HUSADA I SEMARANG	118
GAMBAR IV.8	KEGIATAN UTAMA PBF MARGA HUSADA II SEMARANG	120
GAMBAR IV. 9	KEGIATAN UTAMA PBF. MARGA HUSADA KARTASURA	129
GAMBAR IV.10	STRUKTUR ORGANISASI PBF. MARGA HUSADA	130

## KARTASURA

GAMBAR IV. 11	KEGIATAN UTAMA PPT - TAWANGMANGU	134
GAMBAR IV. 12	KEGIATAN UTAMA HOTEL KESAMBI HIJAU, SEMARANG	137

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **A. Latar Belakang**

Perubahan skenario Pembangunan Nasional terjadi setelah diberlakukannya perubahan pada serangkaian undang-undang beserta peraturan yang melengkapinya, yakni : Undang-Undang No. 22 Tahun 1999 tentang Pemerintahan Daerah, Undang-Undang No. 25 Tahun 1999 tentang Perimbangan Keuangan antara Pusat dan Daerah dan Undang-Undang No. 34 Tahun 2000 tentang Pajak dan Retribusi Daerah pengganti Undang-Undang No. 18 Tahun 1997 yang dijabarkan antara lain dalam Peraturan Daerah No. 25 Tahun 2000 tentang Kewenangan Pemerintah Pusat dan Daerah.

Pelaksanaan desentralisasi dilaksanakan dengan dibentuk dan disusunnya daerah Propinsi, Kabupaten dan Kota yang berwenang mengatur dan mengurus kepentingan setempat menurut prakarsa sendiri berdasarkan aspirasi masyarakat. Sedangkan kewenangan daerah mencakup kewenangan seluruh bidang pemerintahan kecuali kewenangan bidang Politik, Luar Negeri, Hankam, peradilan, moneter dan fiskal, agama masih menjadi kewenangan pusat.

Kewenangan daerah Propinsi di bidang pemerintahan, bersifat lintas Kabupaten/kota, termasuk kewenangan yang belum atau tidak dilaksanakan Daerah Kabupaten dan Kota. Sedangkan kewenangan Propinsi sebagai wilayah

administrasi mencakup kewenangan dalam bidang pemerintahan yang dilimpahkan kepada Gubernur selaku wakil Pemerintah.

Undang-undang No. 25 Tahun 1999 tentang perimbangan keuangan antara Pusat dan Daerah mengatur tentang dasar-dasar pembiayaan pemerintah daerah, sumber-sumber penerimaan pelaksanaan desentralisasi, akuntabilitas, Dekonsentrasi, tugas pembantuan dan sentralisasi. Lahirnya kedua Undang-undang tersebut berarti merupakan tanggungjawab bagi Pemerintah Daerah Propinsi Jawa Tengah untuk menjawab berbagai tantangan pelaksanaan Desentralisasi serta mengatur dan mengurus kepentingan masyarakat daerah setempat berdasarkan aspirasi masyarakat

Prakarsa untuk melakukan revisi dan perubahan UU tersebut nampaknya sangat mendesak seiring dengan tuntutan masyarakat agar birokrasi meningkatkan pelayanannya kepada publik. Berdasarkan kondisi seperti inilah maka Pemerintah Propinsi Jawa Tengah menanggapi tuntutan paradigma ini dengan melakukan kegiatan reformasi diberbagai bidang sebagai upaya untuk menjawab tantangan tuntutan masyarakat.

Upaya menghadapi perkembangan keadaan khususnya otonomi daerah, serta tantangan global memandang perlu adanya pembaharuan berbagai kebijakan pemerintah untuk mengakselerasi implementasi atonomi daerah. Diharapkan pembaharuan kebijakan tersebut dapat menjadi instrumen yang efektif untuk mengoptimalisasikan pemberdayaan dan pemanfaatan sumber daya daerah, sehingga pada gilirannya daerah dapat meningkatkan kelancaran kegiatan ekonomi

masyarakat dan melanjutkan kesinambungan pembangunan. Sehubungan dengan itu, mengingat daerah akan menjadi pusat kegiatan ekonomi, maka tugas, fungsi, dan peranan pemerintah daerah di dalam mengelola daerahnya akan semakin kompleks dan meningkat seiring dengan derasny arus informasi diberbagai bidang kegiatan pembangunan dan investasi. Salah satu permasalahan yang harus segera diantisipasi adalah bagaimana daerah mampu mengelola Sumber Daya Alam dan Sumber Daya Manusianya untuk mengelola, mengolah dan memanfaatkan sumber-sumber Pendapatan Asli Daerah (PAD).

Salah satu komponen sumber pendapatan daerah adalah keberadaan PERUSDA Propinsi Jawa Tengah yang diharapkan mampu memberikan kontribusinya dalam penerimaan Pendapatan Asli Daerah. Upaya pencapaian harapan ini bukan merupakan pekerjaan yang mudah, karena budaya birokrasi kita yang selama ini melekat adalah budaya sentralistik dan paternalistic, artinya pengaruh pusat masih sangat dominan pada pelaksanaan pembangunan di daerah.

Kemampuan yang sangat kompetitif diperlukan oleh suatu badan untuk menyiapkan, mengelola, mengoperasikan, sumber-sumber Pendapatan Asli Daerah. Pendapatan Asli Daerah Jawa Tengah selama ini belum secara optimal memenuhi kebutuhan Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD), yang semakin tahun ternyata semakin meningkat.

Berdasarkan sumber-sumber Penerimaan Daerah, PAD seharusnya merupakan sumber penerimaan daerah yang dapat diandalkan dalam rangka melaksanakan fungsi Pemerintah Daerah Propinsi secara Desentralisasi. Dalam

penyelenggaraan tugas daerah Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD) Propinsi Jawa Tengah dari tahun ke tahun mengalami peningkatan, namun Pendapatan Asli Daerah belum mampu menutup kebutuhan rutin dan pembangunan. Karena itulah peranan Badan Usaha Milik Daerah "PERUSDA" Propinsi Jawa Tengah yang merupakan salah satu sumber Pendapatan Asli Daerah (PAD) diharapkan mampu memberikan kontribusi yang berarti bagi penerimaan RAD.

Melihat peran Perusda yang demikian penting dalam menggali PAD maka diperlukan berbagai upaya untuk mampu mengimbangi tuntutan paradigma reformasi. Dengan demikian diperlukan upaya untuk meningkatkan efektivitas BUMD. Salah satu pendekatan untuk keperluan tersebut adalah dengan analisis faktor-faktor yang mempengaruhi efektivitasnya.

Apabila dicermati belum efektifnya BUMD bisa dilihat dari perkembangan banyaknya produk terjual (*omzet*) dari tahun 1996 sampai tahun 1999, dan perolehan laba Perusda dari tahun ke tahun (1997 – 1999). Lampiran 1 Dari data terlampir diketahui bahwa :

1. Jumlah omzet rata-rata th 1997 = Rp 613.331.516,00
2. Jumlah omzet rata-rata Th 1998 = Rp 647.162.081,00

Dari table data tersebut terlihat dari 20 perusahaan / unit yang ada, perkembangan omzet tidak menunjukkan angka yang berarti, yakni : setahun hanya bertambah Rp 33.830.565,00 dari 20 perusahaan daerah yang ada.



Bila kita kategorikan menjadi 3 kategori jenjang dari yang terbesar sampai yang terkecil, dengan range (jarak terbesar dan terkecil) sebesar Rp 2.398.161.688,00 maka terdapat interval sebesar Rp. 800.000,00, sehingga kategorinya persebarannya terlihat seperti tabel berikut :

TABEL I. 1  
KATEGORISASI OMZET PERUSDA

NO	KATEGORI	INTERVAL OMZET	FREKUENSI	PERSENTASE
1	Kelompok Perusda kecil	Rp 190.000.000,00 sd. Rp 819.000.000,00	14	70 %
2	Kelompok Perusda sedang	Rp 819.000.001,00 sd. Rp 1.610.000.000,00	5	25 %
3	Kelompok Perusda besar	Rp 1.610.000.001,00 sd. Rp 2.419.000.000,00	1	5 %

Diolah dari : Data Laporan Omzet Perusda Jateng, Tahun 1999

Tabel tersebut menunjukkan bahwasanya omzet tidak rata penyebarannya. Hanya beberapa perusahaan yang tergolong cukup besar yang menyumbang omzet. Sebagian besar (70 %) hanya merupakan perusahaan dengan omzet kecil, yang untuk membiayai operasional kegiatan dirinya sendiri saja kerepotan. Selain dari perkembangan omzet tersebut, kurang optimalnya efektivitas Perusda juga terlihat dari Laporan Laba (perolehan keuntungan) dalam Tabel 3 berikut.

Dari Tabel I. 3 tersebut dapat diketahui bahwa kinerja masing-masing Perusda banyak yang kurang optimal. Bila dibagi dengan sejumlah Perusda yang ada, rata-rata laba per tahunnya cenderung menunjukkan penurunan (Tabel I. 2).

TABEL I. 2  
PERKEMBANGAN RATA-RATA LABA PERUSDA PER TAHUN  
(1996-1998)

NO	LABA	TAHUN		
		1996	1997	1998
1	RERATA/TH	Rp 8.443.009,54	Rp. 22.461.690,18	Rp 63.930.817,95
2	JUMLAH UNIT	23	20	21

Sumber : olahan data Laporan Perkembangan Laba Perusda, Th 1996 – 1998

Perkembangan laba tersebut menjadi kurang berarti lagi bila diperhitungkan dengan perkembangan nilai Rupiah dan kenyataan adanya beberapa perusda yang mati. Fluktuatifnya keuntungan juga dapat dijumpai pula dari Tabel I. 3 berikut.

TABEL : I. 3  
PERKEMBANGAN LABA (KEUNTUNGAN) PERUSDA  
TAHUN 1997 S/D 1999

TAHUN	PEROLEHAN LABA	KETERANGAN
1997	319.660.342,36	Hasil Audit BPKP
1998	1.391.803.610,96	Hasil Audit BPKP
1999	835.842.650,56	Dalam proses audit BPKP

Sumber : olahan data Laporan Perkembangan Laba Perusda, Th 1996 – 1998

Sesuai sumber data Perusda tahun 1997 s/d 1999, omset Perusda tahun 1997 sebesar Rp. 11,653 Milyar dan 1998 menjadi Rp. 12,943 Milyar dan tahun 1999 turun menjadi Rp. 11.781 Milyar (Tabel : I. 1 dan I. 2). Dengan pelaksanaan manajemen Perusda saat ini dari omset pendapatan sebesar itu (Lampiran 1) baru dapat memberikan kontribusi berupa laba pada tahun 1997 sebesar Rp. 319,66 Juta, Tahun 1998 laba meningkat menjadi Rp. 1,391 Milyar dan Tahun 1999 mengalami penurunan laba kembali menjadi Rp. 835,942 Juta (Lihat lampiran 2). Secara lebih tajam semakin menurunnya efektivitas perusahaan daerah ini terlihat dari Tabel I.4.

TABEL I.4  
EFEKTIVITAS KEUANGAN PERUSDA JATENG TAHUN 1997 – sd.  
2000

EFEKTIVITAS KEUANGAN	31 Des 2000	31 Des 1999	31 Des 1998	31 Des 1997
	Rupiah	Rupiah	Rupiah	Rupiah
Total aktiva	22.999.777.547	22.283.675.759	18.069.629.202	16.534.705.692
Total pendapatan usaha	17.245.328.016	16.065.332.180	13.902.941.552	10.362.619.299
Total biaya-biaya	17.746.894.428	15.979.211.403	13.301.034.494	10.624.900.059
Total laba usaha	(501.566.412)	86.120.777	601.907.058	(262.280.760)
Pendapatan luar usaha	1.640.017.998	991.924.814	613.297.458	1.060.331.124
Biaya di luar usaha	(280.256.090)	(129.831.046)	(93.970.618)	(478.390.023)
Total laba tahun berjalan	858.195.496	948.214.545	1.121.233.898	319.660.341

Sumber : Laporan Kajian Asset Pemda yang Dipisahkan, Bappeda Jateng,  
Th. 2000

Melihat uraian dan data-data di atas, dapat disimpulkan bahwa efektivitas keuangan perusahaan daerah menunjukkan **kecenderungan menurun**. Bahkan tahun 2000, perusahaan mengalami kerugian sebesar Rp. 501 juta (Laporan Kajian Asset Pemda yang Dipisahkan, Bappeda Jateng, 2001).

Efektivitas keuangan (paling tidak dari ukuran omzet dan laba perusahaan) yang menurun tersebut disinyalir juga mengindikasikan lemahnya efektivitas Perusda di Jawa Tengah secara umum. Bila kondisi ini dibiarkan berlarut-larut di

masa-masa mendatang Perusda Jawa Tengah tidak hanya tidak dapat memberikan kontribusi pada PAD Jawa Tengah, tetapi dikawatirkan akan menjadi beban Propinsi Jawa Tengah. Oleh karena itu harus diupayakan untuk memperbaiki efektivitasnya, baik secara khusus pada peningkatan pendapatan / keuntungannya, maupun peningkatan efektivitas organisasi Perusda secara umum. Untuk keperluan itu **diperlukan pengkajian tentang efektivitas Badan Usaha Milik Daerah.**

Kompleksitas permasalahan efektivitas Perusda menuntut pengkajian yang hati-hati dan relatif komprehensif terhadap pokok kajian tersebut yang kurang lebih meliputi : apa sebenarnya efektivitas, apa tolok ukurnya, dan faktor-faktor apa yang mempengaruhi efektivitas organisasi Perusda tersebut. Keterkaitan beberapa faktor penyebabnya diduga turut berpengaruh pada efektivitas Perusda secara umum.

Beberapa dugaan atas penyebab terjadinya kelemahan efektivitas organisasi Perusda di Propinsi Jawa Tengah, antara lain meliputi :

1. **Sumber Daya Manusia yang tak proporsional** dalam pengertian bahwa kebanyakan personil berlatar dari bekas pensiunan baik sipil maupun militer, banyak karyawan yang merupakan titipan pejabat dengan demikian masih banyak yang berindikasi KKN, pendidikan Sumber Daya Manusia yang tidak memadai dengan kebutuhan, yang akhirnya juga mempengaruhi motivasi. Dengan latar belakang karyawan yang demikian akibat selanjutnya adalah efektivitas Perusda menjadi rendah.

2. masalah **struktur organisasi** yang masih terlalu panjang rentang kendalanya sehingga tidak efektif dan efisien,
3. Kurangnya kemampuan **permodalan** untuk pengembangan produk baru yang kompetatif. Kualitas produk dan mutu pelayanan yang dihasilkan kurang kompetitif serta lemahnya strategi pemasaran yang ada menyebabkan kurangnya pendapatan dari Perusda. Peralatan yang tersedia selama ini masih merupakan peninggalan jaman Belanda sehingga banyak yang tidak bisa dimanfaatkan karena ketinggalan teknologi. Hal ini berpengaruh terhadap tingkat produksi serta kurangnya diversifikasi produk sehingga kalah bersaing.
4. Masih rendahnya **disiplin pegawai** terlihat dari jumlah kemangkiran dengan cara terlambat datang, meninggalkan jam kerja tanpa alasan, tidak masuk kerja dengan alasan yang dibuat-buat.
5. Lemahnya **pola perencanaan dan pengembangan tenaga kerja**, ditandai dengan besarnya jumlah karyawan yang ada yang justru berpengaruh terhadap etos kerja yang kurang mendukung.
6. **Overhead Cost** sering terjadi yang dipengaruhi oleh lemahnya pola perencanaan , terlihat masih besarnya pengeluaran biaya-biaya diluar kepentingan produktif perusahaan. Di bidang manajemen keuangan tidak dilaksanakan secara efisien karena tata hubungan antar unit usaha lemah, sehingga sistem pengelolaan keuangan berdiri sendiri.
7. Terlalu kuatnya **campur tangan birokrasi dalam manajemen perusahaan** yang melupakan bahwa sekarang tidak pada tempatnya mencampuri terlalu

jauh diberbagai sektor kehidupan baik masyarakat maupun birokrasi dan perusahaan.

Agar mampu mengatasi kendala-kendala yang terjadi di Perusda tersebut perlu sekali ditingkatkan kualitas indikator-indikator efektivitasnya. Kualitas kinerja yang dimaksud di sini adalah **tingkat efektivitas perusahaan** untuk memenuhi salah satu tujuan organisasi yaitu perolehan laba guna menambah PAD sebagai Sumber Pendapatan Asli Daerah dari hasil pengelolaan aset-aset yang dimiliki Perusda baik berupa aktiva maupun *passiva*, serta pencapaian tujuan-tujuan lainnya. Keefektivitasan pengelolaan aset-aset Perusda seharusnya memenuhi syarat-syarat sebagai berikut :

a. **Ketercukupan faktor produksi**, antara lain :

- 1). **Kualitas Sumber Daya Manusia**, yakni kemampuan sumber daya personil Perusda untuk melaksanakan proses pendayagunaan *resources* (bahan-bahan) yang ada secara terorganisir, terarah, terkoordinasi guna mencapai visi, misi, mandat organisasi yang telah ditentukan sebelumnya (Henry Simamora, 1997).
- 2). **Permodalan** atau kolektivitas barang-barang yang ada dalam proses produksi baik langsung, maupun tidak langsung untuk pemenuhan kebutuhan konsumsi yang memadai. (Dr. J.L. Meij. Jr, dalam Henry Simamora, 1997).

b. **Ketepatan ciri organisasi** yang meliputi antara lain :

1. Kemandirian Perusahaan,

2. tingkat spesialisasi,
  3. terpenuhinya peraturan (formalisasi),
  4. rentang kendali yang memadai
  5. besaran organisasi yang efisien
  6. dsb.
- c. **Kebijakan dan Praktek manajemen** yang sesuai dengan kondisi tiap perusahaan.
- d. **Pemasaran yang tepat**, yakni salah satu kegiatan manajemen yang diarahkan kepada usaha memuaskan keinginan dan kebutuhan pelanggan (*customer*) dalam perekonomian melalui proses pertukaran sesuai mekanisme pasar, dengan melaksanakan kegiatan penentuan harga, promosi, distribusi barang dan atau jasa kepada pelanggan potensial (Philip Kotler, 1980).
- e. **Birokrasi** / aparat Pemerintah Daerah Propinsi Jawa Tengah baik secara struktural maupun formal yang mendukung pengembangan manajemen perusahaan.
- d. **Adanya Koordinasi** yang efektif dari setiap unit usaha.
- e. **Divestasi** atau penjualan asset yang tepat bagi asset unit usaha yang tidak bisa dimanfaatkan (*idle*).
- f. Dan lain sebagainya yang memerlukan studi lanjut. (dan oleh karenanya semakin penting diadakannya penelitian ini).



Berdasarkan data dan fenomena yang ada perlu penanganan manajemen Perusda secara profesional, sesuai perkembangan baik internal maupun external. Konsekuensi atas perubahan tersebut, Perusda harus mengambil langkah-langkah pembaharuan menuju *good governance* agar mampu meningkatkan kualitas kerja sehingga mampu kompetitif secara aktif/dinamis. Berdasarkan kondisi itulah maka akan diteliti **“FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI EFEKTIVITAS ORGANISASI BADAN USAHA MILIK DAERAH PROPINSI JAWA TENGAH”**

## **B. Identifikasi dan Perumusan Masalah.**

### **1. Identifikasi Masalah**

Berdasarkan pengamatan yang telah dilakukan di lapangan teridentifikasi beberapa kelemahan berikut ini :

#### **(1). faktor-faktor produksi, seperti :**

- Rendahnya kualitas sumber daya manusia yang diakibatkan tidak proporsional dalam perekrutan, karena kebanyakan bekas pensiun baik sipil maupun militer. Banyak yang merupakan titipan pejabat, serta rata-rata pendidikan yang tidak memadai kebutuhan yang diperlukan perusahaan, sehingga motivasinya rendah
- Masih rendahnya disiplin pegawai terlihat dari jumlah kemangkiran dengan cara terlambat datang, meninggalkan jam kerja tanpa alasan, tidak masuk kerja dengan alasan yang dibuat-buat.

- Lemahnya pola perencanaan dan pengembangan tenaga kerja, ditandai dengan besarnya jumlah karyawan yang ada dan rendahnya etos kerja.
- *Overhead Cost* perusahaan, terlihat masih besarnya pengeluaran biaya-biaya diluar kepentingan produktif perusahaan.
- Belum meratanya kemampuan permodalan yang dapat dipakai sebagai peningkatan perkembangan bisnis, seperti pengembangan produk baru yang lebih kompetitif.

**(2). Kelompok faktor Karakteristik Organisasi, seperti :**

- Struktur organisasi yang hirarki mekanis, berimplikasi pada mekanisme pengambilan keputusan menjadi lambat dampak lebih jauh perusahaan menjadi kurang adaptif terhadap perubahan lingkungan.
- Tata hubungan antar unit usaha lemah, ditandai dengan sistem pengelolaan keuangan yang masih berdiri sendiri.
- Teknologi yang digunakan dalam proses produksi, manajemen dan pemasaran menyebabkan daya saing menjadi rendah.
- Rendahnya teknologi diversifikasi dan strategi pemasaran produk

**(3). Kelompok faktor Kebijakan dan praktek manajerial, seperti:**

- Relatif kurang mandirinya perusda dalam berimprovisasi dalam pengembangan bisnisnya, dan masih Terlalu kuatnya campur tangan birokrasi dalam manajemen perusahaan

- Belum berperannya Organisasi Pusat sebagai *manajemen support*, *Development support* dan fungsi-fungsi lain yang mestinya dijalankan.
- Masih rendahnya visi bisnis para manajer
- Rendahnya komitmen terhadap visi dan misi perusahaan

## 2. Perumusan Masalah :

Berdasarkan latar belakang dan identifikasi permasalahan tersebut di atas, maka masalah dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut :

- 1). Apakah Perusda-perusda di Jawa Tengah telah memiliki organisasi yang efektif ?
- 2). Bagaimanakah hubungan antara kelompok faktor-faktor produksi, karakteristik organisasi serta kebijakan dan praktek manajemen dengan capaian tingkat efektivitas organisasi Perusda Jateng, saat ini ?
- 3). Mengapa terdapat capaian efektivitas organisasi Perusda yang berbeda-beda ?

## C. Tujuan Penelitian

- 1). untuk mendeskripsikan pencapaian efektivitas organisasi masing-masing Perusda yang ada di Propinsi Jawa Tengah,
- 2). untuk mengetahui pengaruh faktor produksi, karakteristik organisasi serta kebijakan dan praktek manajemen terhadap pencapaian efektivitas organisasi Perusahaan Daerah di Propinsi Jawa Tengah, atau untuk mengetahui “ apakah rendahnya efektivitas organisasi BUMD di Jateng ini disebabkan oleh

rendahnya performansi faktor produksi, karakteristik organisasi serta kebijakan dan praktek manajemen yang selama ini berlaku “.

- 3). Untuk mengetahui mengapa capaian efektivitas antar Perusda berbeda dan menentukan variabel yang dominan dibanding variabel yang lainnya dalam mempengaruhi efektivitas organisasi Perusda Jateng. Penentuan ini penting untuk menyusun skala prioritas penanganan peningkatan efektivitas organisasi Perusda Jateng.

#### **D. Kegunaan Penelitian**

Hasil dari penelitian ini akan dapat diperoleh beberapa manfaat, antara lain:

- 1). Sebagai bahan pertimbangan dalam perumusan kebijakan peningkatan efektivitas dan profitabilitas Perusda.
- 2). Sebagai masukan dalam upaya meningkatkan kontribusi terhadap Pendapatan Asli Daerah.
- 3). Hasil penelitian ini diharapkan dapat menambah khasanah pengetahuan khususnya tentang kualitas efektivitas organisasi, khususnya BUMD di Jawa Tengah.

## BAB II

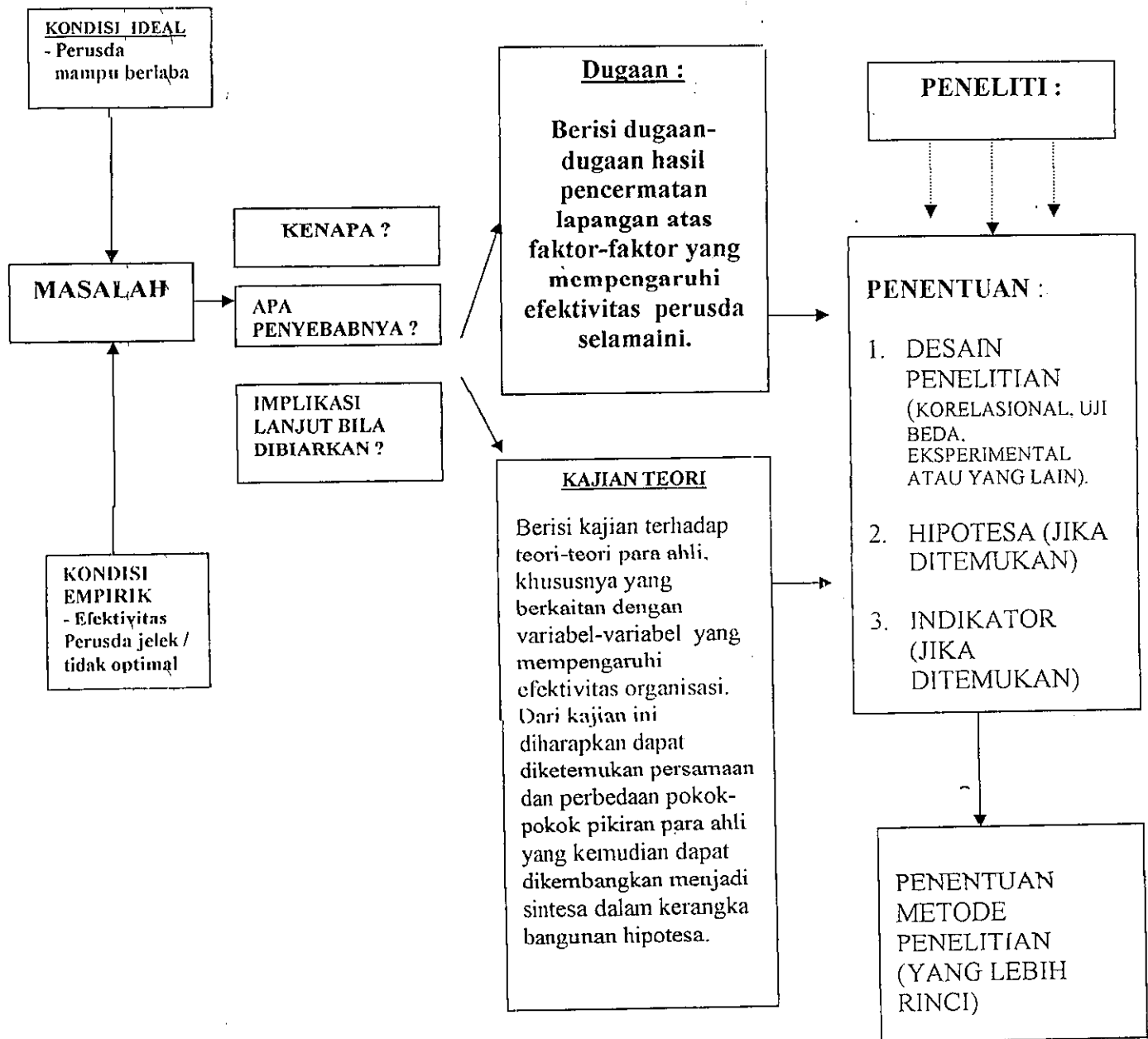
### TINJAUAN PUSTAKA

#### A. Landasan Teori

Organisasi didirikan karena mempunyai tujuan, begitu pula Perusda didirikan dalam rangka mencari **input** keuangan dari sisi usaha, **berproses** produksi efisien dan menghasilkan keuntungan maksimal dari segi **output**. (Hari Lubis dan Martani Huseini, 1990). Pendekatan demikian biasa disebut sebagai pendekatan pencapaian tujuan berdasarkan sistem. Pendekatan pencapaian tujuan dalam pengukuran efektivitas ini baru merupakan salah satu model pendekatan. Pengukuran efektivitas ternyata mempunyai model-model pendekatan lain yang cukup banyak. Ada kalanya efektivitas diartikan sebagai produktivitas, adakalanya diartikan sebagai kemampuan adaptasi lingkungan atau fleksibilitas, dan adakalanya lagi diartikan sebagai efisiensi, dan banyak lagi pendekatan lainnya. (Ricrad M. Steers, 1977; Hari Lubis dan Martani Huseini, 1990).

Beberapa variabel bekerja dalam keberhasilan pencapaian tujuan organisasi ini. Faktor-faktor tersebut dapat bersifat organisasional maupun individual. Beberapa kajian melihat faktor yang berpengaruh terhadap efektivitas organisasi ini dalam tataran unit analisis organisasi dan sebagian berada pada level analisis organisasi. Efektivitas organisasi dalam penelitian ini mengambil unit analisis organisasi.

Berikut adalah kerangka kerja penelitian berkaitan dengan pengukuran dan uji faktor yang berpengaruh pada efektivitas Perusda Jateng.



**GAMBAR II. II. 1.**  
**KERANGKA KERJA PENELITIAN**

## **1. Efektivitas Organisasi (Y)**

### **a. Pengukuran Efektivitas Organisasi**

Kajian tentang efektivitas sudah dilakukan cukup lama. Paling tidak sejak tahun 1970an sudah ditemui beberapa tulisan ahli yang mengupas perihal ini. Beberapa pendekatan dikemukakan yang pada intinya berkisar antara pemaknaan konsep efektivitas dan faktor-faktor yang mempengaruhi efektivitas.

Efektivitas dapat dimengerti sebagai konsep yang sangat luas, mencakup berbagai variabel di dalam maupun di luar organisasi. Sangat berdekatan dengan efektivitas adalah konsep efisiensi. Seringkali efektivitas dikelirukan dengan konsep efisiensi. Efisiensi merupakan konsep yang bersifat lebih terbatas, menyangkut proses internal yang terjadi dalam suatu organisasi. Efisiensi menunjuk pada banyaknya input atau sumber yang diperlukan oleh organisasi untuk menghasilkan satu satuan output (Amitai Etzioni, 1964 dalam Hari Lubis, 1990). Pada beberapa organisasi, efektivitas dan efisiensi bisa tidak berhubungan. Suatu organisasi bisa saja efektif tetapi tidak efisien atau sebaliknya.

Beberapa pendekatan pengukuran efektivitas ini meliputi :

#### **1). Pendekatan bidang berdasarkan sistem**

Pendekatan yang dikemukakan oleh James L. Price (dalam Hari Lubis, 1990) ini telah dilakukan pada tahun 1972, pendekatan ini mendasarkan

pada konsep sistem. Dalam pendekatan berdasarkan sistem ini pengukuran efektivitas dilakukan berdasarkan tiga bagian sistem secara terpisah, yakni :

- (1) pendekatan berdasarkan sasaran,
- (2) pendekatan berdasarkan sumber, dan
- (3) pendekatan berdasarkan proses.

Pendekatan sistem ini mengukur efektivitas dengan mengacu pada bagian-bagian yang berbeda dari organisasi dan dijabarkan dalam : input, proses dan output secara terpisah atau sendiri-sendiri. **Pendekatan input** mengukur efektivitas Organisasi dari tingkat keberhasilannya dalam mendapatkan berbagai jenis sumber yang dibutuhkan. Sementara itu, **pendekatan proses** mengukur efektivitas organisasi berdasarkan tingkat efisiensi dan kesehatan organisasi dari organisasi internal, sedangkan **pendekatan output** mengukur efektivitas dari tingkat keberhasilan organisasi dalam mencapai sasarnya.

## 2). Pendekatan Integratif

Karena dipandang tidak komprehensif, atau mengukur efektivitas hanya dari satu bagian atau sisi tertentu saja, pendekatan di atas kemudian dicoba disempurnakan dengan memadukan beberapa bidang secara bersama. Pendekatan demikian disebut sebagai pendekatan integratif. Dua pendekatan integrative ini dikemukakan secara terpisah oleh dua ahli, yakni : Kilmann Herden tahun 1976 dan Terry Connolly tahun 1980 (dalam Hari Lubis, ibid, 1990). Pendekatan-pendekatan tersebut adalah :

- (1). **Pendekatan Bidang sasaran (*goal domain*) :**



Pendekatan ini mengukur efektivitas berdasarkan 2 (dua) bidang sasaran,yakni :

- a.. Efisiensi internal, yakni perbandingan nilai output terhadap nilai input.
- b. Efisiensi eksternal, yakni kemampuan organisasi membina hubungan baik dengan elemen lingkungannya.

**(2). Pendekatan Constituency :**

Constituency dimaksud adalah berbagai pihak atau kelompok di dalam maupun di luar organisasi yang mempunyai kepentingan terhadap performansi organisasi. Pendekatan ini bertolak dari kelemahan pendekatan yang sepotong-sepotong yang dilakukan dengan pendekatan bidang berdasarkan sistem. Pendekatan ini mengukur efektivitas organisasi berdasarkan kepentingan berbagai kelompok berikut :

- a. pemilik : mengukur efektivitas berdasarkan keuntungan,
- b. karyawan : mengukur efektivitas berdasarkan kepuasan kerja, imbalan dan pengawasan,
- c. konsumen : mengukur efektivitas berdasarkan kualitas produk,
- d. pemberi pinjaman : mengukur efektivitas berdasarkan kredibilitas perusahaan,
- e. Leveransir : mengukur efektivitas berdasarkan kelancaran pembayaran, dan
- f. Pemerintah mengukur efektivitas perusahaan berdasarkan kepatuhan terhadap perusahaan.

### **3). Pendekatan Uni Variasi :**

Pendekatan ini dikemukakan oleh Katzell (dalam Streers, 1977) pada tahun 1975. Pendekatan ini hampir sama dengan pendekatan pengukuran efektivitas yang pertama, yakni pendekatan bidang. Pada intinya pendekatan dengan univariasi ini mengukur efektivitas organisasi dengan ukuran tunggal. Berbagai ukuran tunggal diberlakukan secara terpisah oleh ahli yang berbeda, untuk pengukuran efektivitas. 5 (lima) ukuran tunggal terbanyak yang digunakan adalah :

- a. keseluruhan prestasi,
- b. produktivitas,
- c. kepuasan kerja
- d. laba,
- e. keluarnya karyawan yang

Karena efektivitas diukur dengan satu ukuran, maka banyak perdebatan atau kritik yang intinya menyatakan ketidak-komprensifannya pengukuran ini.

### **4). Pendekatan Multivariasi**

Pendekatan ini berupaya menghindari kekurangan pada pengukuran tunggal dengan memperbanyak jumlah variabel untuk mengukur efektivitas. Lima kombinasi pengukuran efektivitas yang banyak dipakai meliputi :

- b. kemampuan adaptasi – fleksibilitas
- c. produktivitas
- d. kepuasan

e. daya laba

f. kemampuan mendapatkan sumberdaya.

Secara lebih ringkas, proses dialog dan pemilihan kriteria pengukuran efektivitas tersebut dapat terlihat pada table II.1 berikut ;

TABEL II.1  
EFEKTIVITAS DAN BEBERAPA PENDEKATAN PENGUKURANNYA

N O	JENIS PENDEKATAN	PIONER	URAIAN ISI	UKURAN EFEKTIVITAS
1	PENDEKATAN SASARAN, SUMBER DAN PROSES	James I. Price, 1972 dalam Hari Lubis, 1990	Pendekatan ini mengukur efektivitas dengan acuan berbagai bagian yang berbeda dari organisasi yang dijabarkan menjadi : input, proses dan output, secara sendiri-sendiri. 1. <b>input</b> : tingkat keberhasilan organisasi dalam mendapatkan berbagai jenis sumber yang dibutuhkan. 2. <b>proses</b> : tingkat efisiensi dan kesehatan organisasi dari organisasi internal. 3. <b>output</b> : tingkat keberhasilan organisasi dalam mencapai sasaran.	Pendekatan ini dinilai gagal memberikan penjelasan yang komprehensif, karena hanya menjelaskan pada satu sisi saja, mis ; sisi input, sisi proses atau sisi output saja.
2	PENDEKATAN INTEGRATIF :pendekatan konstituency (yakni berbagai kelompok di dalam maupun di luar organisasi yangpendekatan bidang sasaran (goal domain)	Terry Connolly, 1980 dalam Hari Lubis, 1990	1. pendekatan konstituency :	Bertolak dari kelemahan pendekatan yang sepotong-sepotong dan banyaknya bidang kegiatan dan banyaknya output. Oleh karenanya pengukuran dilakukan dengan menyesuaikan dengan sasaran maupun keadaan organisasi yang diteliti.

		Kilman dan Herden, 1976 dalam Hari Lubis, 1990	1. pemilik Keuntungan 2. karyawan Kepuasan kerja, imbalan dan pengawasan 3. konsumen Mutu produk 4. pemberi pinjaman Kredibilitas prshn 5. lingkungan Sumbangan thd lingkungan / komunitas 6. leveransir Kelancaran pembayaran 7. pemerintah Kepatuhan thd. peraturan a. pendekatan bidang sasaran : (1). Efisiensi internal : perbandingan nilai output thd. Nilai input. (2). Efisiensi eksternal : kemampuan membina hubungan baik dengan elemen lingkungan.	
3	UNI VARIASI	Katzell, 1975 Dalam Richard M. Steers, 1977	a. Pendekatan ini mengukur efektivitas dari satu ukuran (ukuran tunggal). Banyak ukuran yang dikemukakan oleh banyak orang, tetapi diukur secara terpisah.	1. keseluruhan prestasi 2. produktivitas 3. kepuasan kerja 4. laba 5. keluarnya karyawan
4	MULTIVARIASI :	Richard M. Steers, 1977	Pendekatan ini mengukur efektivitas dengan beberapa ukuran (ukuran jamak) secara sekaligus. Ukuran-ukuran tsb.	5 ukuran yang dipakai terbanyak : 1. kemampuan 2. produktivitas 3. kepuasan 4. daya laba 5. kemampuan mendapatkan sumberdaya
		Thorndike (1949)		1. produktivitas 2. laba bersih 3. penyelesaian misi 4. pertumbuhan 5. stabilitas organisasi
		Champbell (1973)		1. produktivitas 2. prestasi 3. kepuasan 4. laba/tk. Penghasilan 5. motivasi

		Stephen P. Robbins, 1990		1. efektivitas 2. produktivitas 3. efisiensi 4. laba 5. kualitas 6. motivasi
--	--	--------------------------	--	---

Sumber : Disarikan dari Hari Lubis, 1990; Richard M. Steers, 197; Thorndike (1949) ; Champbell (1973) dan Stephen P. Robbins, 1990

Dari empat pendekatan tersebut dapat ditemukan pengukuran efektivitas beserta kelebihan dan kelemahannya. Namun demikian secara umum dapat disimpulkan bahwa :

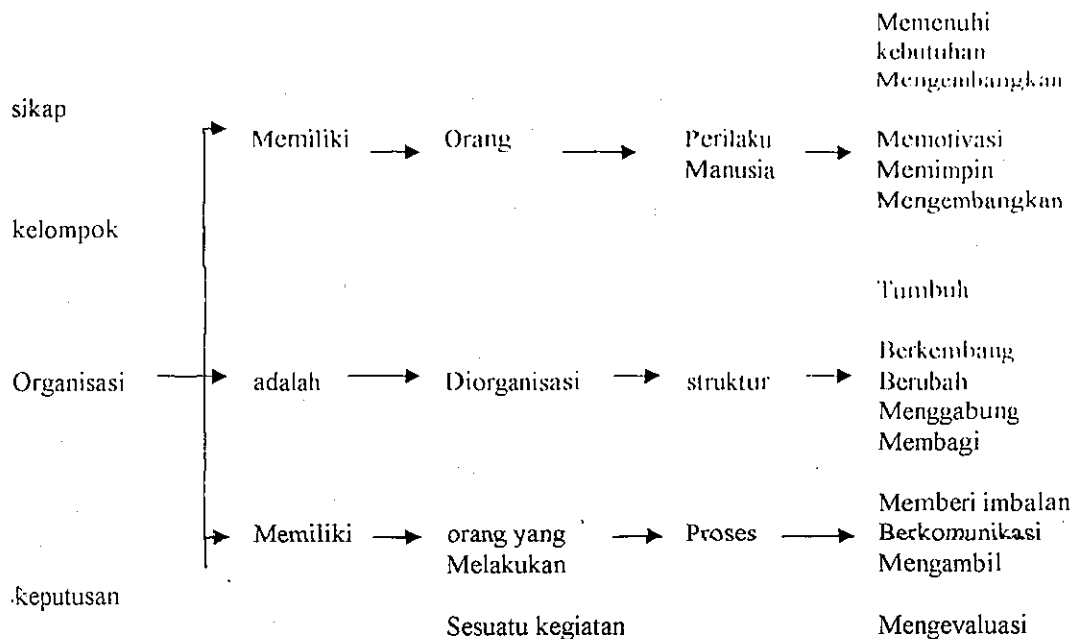
1. terdapat dua pengelompokan pengukuran efektivitas organisasi, yakni :
  - a. pengukuran **satu variabel** yang dilakukan oleh dua pendekatan, yakni pendekatan bidang berdasarkan sistem dan pendekatan univariasi.
  - b. pengukuran dengan **variabel jamak**, seperti dilakukan oleh dua pendekatan lainnya, yakni pendekatan integrative dan pendekatan multivariasi.
2. Ada dua pendekatan dengan variabel jamak, yakni **pendekatan integrative** dan **pendekatan multivariasi**. Dua pendekatan tersebut mempunyai kelebihan dan kelemahan.
3. **Kelemahan pendekatan integrative** terutama pada pendekatan constituency mengharuskan pengukuran efektivitas pada berbagai pihak, yakni :
  - b. pemilik : untuk mengukur efektivitas berdasarkan keuntungan,

- c. karyawan : untuk mengukur efektivitas berdasarkan kepuasan kerja, imbalan dan pengawasan,
  - d. konsumen : untuk mengukur efektivitas berdasarkan kualitas produk,
  - e. pemberi pinjaman : untuk mengukur efektivitas berdasarkan kredibilitas perusahaan,
  - f. Leveransir : untuk mengukur efektivitas berdasarkan kelancaran pembayaran, dan
  - g. Pemerintah untuk mengukur efektivitas perusahaan berdasarkan kepatuhan terhadap perusahaan.
4. Pengukuran integrative, khususnya kontituency, dilakukan pengukuran pada sejumlah konstituen. Pengukuran efektivitas yang dilakukan pada banyak pihak ini lebih lengkap, namun sangat sulit dilaksanakan mengingat banyaknya pihak yang harus dihubungi. Banyaknya pihak ini selain secara praktis sangat merepotkan, secara metodologis pun akan mengalami kesulitan dalam pencarian korelasinya antar pelaku.
5. Sementara itu, **pendekatan multivariasi** meski juga menggunakan ukuran jamak tetapi masih berada pada kisaran unit analisis yang sama, yakni : perusahaan. Pengukuran ini dapat mengatasi kendala banyaknya pihak yang harus dihubungi dan kelemahan metodologis di atas.

Dengan pertimbangan demikian, pendekatan **multivariasi** ini lebih mungkin dipakai, dan terpilih untuk digunakan sebagai pendekatan penelitian pada

efektivitas organisasi Perusda Jateng. Namun demikian, karena ukuran multivariasi ini bersifat jamak, pemilihan indikator harus tetap mempertimbangkan unit analisis yang sama, yakni : **organisasi**.

Perusda atau Perusahaan Milik Daerah Propinsi Jawa Tengah merupakan organisasi publik yang kegiatannya bertujuan untuk mencapai tujuan secara efisien. Sebagai organisasi publik, Perusda memiliki sistem kewenangan, status, kekuasaan.. Gibson, Ivansevich dan Donnely menerangkan kerangka kerja/kegiatan organisasi sebagai berikut :



Sumber : Gibson, Ivansevich & Donnely ( 1996)

**GAMBAR II. 2. KERANGKA KERJA / KEGIATAN ORGANISASI**

Dari penjelasan Gibson dkk tersebut dapat dipahami bahwa kerangka kerja / kegiatan organisasi berada pada tiga level, yakni : **perilaku, struktur dan proses**. Untuk keperluan analisis ini lebih banyak digunakan tingkatan tengah, yakni : **struktur**.

Untuk keperluan pengukuran efektivitas organisasi diperlukan tolok ukur yang relatif jelas. Adapun tabel-indikator tersebut dirangkai dari berbagai pendapat yang terangkum pada Tabel II.1. Sementara itu, indikator-indikator efektivitas organisasi yang akan dipakai untuk mengukur efektivitas Perusda di Jawa Tengah ini terlihat pada tabel II.2. berikut.

TABEL II.2  
INDIKATOR DAN SUB INDIKATOR EFEKTIVITAS ORGANISASI  
PERUSDA JATENG

NO	INDIKATOR	SUB INDIKATOR
1.	Flexibilitas / keluwesan	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ tingkat kemampuan penyesuaian diri Perusda untuk merubah prosedur standard operasi jika lingkungan berubah atau bila lingkungan membutuhkan.</li> </ul>
2.	Produktivitas	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Tingkat kememadain perbandingan antara input biaya dengan volume produksi tiap produk</li> <li>▪ Tingkat kememadain perbandingan antara jumlah karyawan dengan volume produksi</li> <li>▪ Tingkat kememadain perbandingan antara biaya pelatihan / pembinaan pegawai dengan volume produksi</li> <li>▪ Kemampuan menghasilkan jumlah dan mutu produk yang sesuai dengan permintaan pasar.</li> </ul>
3.	kemampuan berlaba	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Tingkat laba rata-rata yang diperoleh selama 3 tahun terakhir</li> </ul>
4.	kepuasan	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Tingkat perkiraan kepuasan konsumen atas produk yang dihasilkan</li> </ul>



		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Tingkat perkiraan kepuasan kerja pegawai rata-rata atas organisasi / perusahaannya</li> </ul>
5.	penyelesaian misi	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Tingkat kelayakan misi</li> <li>▪ Tingkat pencapaian misi</li> </ul>
6.	Pertumbuhan	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Angka pertumbuhan rata-rata per tahun selama 3 tahun terakhir</li> <li>▪ Diversifikasi produk yang dikembangkan selama 3 tahun terakhir</li> </ul>
7.	stabilitas organisasi	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Tingkat penyelesaian masalah yang terjadi dalam 2 tahun terakhir</li> <li>▪ Jumlah permasalahan yang belum dapat diselesaikan saat ini</li> </ul>

#### **b. Faktor-faktor Penyumbang Efektivitas Organisasi**

Banyak variabel yang memberikan pengaruh dalam pencapaian efektivitas organisasi. Bila menagcu kajian yang telah dilakukan oleh Richard M. Steers, paling tidak ada 4 variabel besar yang berpengaruh pada pencapaian efektivitas organisasi, yakni :

1. Karakteristik / ciri organisasi
6. Karakteristik / ciri lingkungan
7. Karakteristik / ciri pekerja
8. Kebijakan dan praktek manajemen.

Sementara itu, Sukanto melihat variabel yang berpengaruh pada efektivitas organisasi dari faktor-faktor :

1. Tenaga kerja
2. modal
3. seni manajemen

#### 4. teknologi

Dari pengamatan yang dilakukan, peneliti memcermati paling tidak ada 5 (lima) variabel yang menyebabkan tingkat efektivitas organisasi perusda menjadi bervariasi. Ke lima variabel tersebut adalah :

1. Unit usaha tidak / kurang mandiri
2. Unit usaha tidak fleksibel
3. Faktor produksi usang
4. Organisasi pusat tidak melakukan fungsi semestinya (*supporting*)
5. Manajemen kurang profesional. (tidak akomodatif pada perkembangan dunia usaha

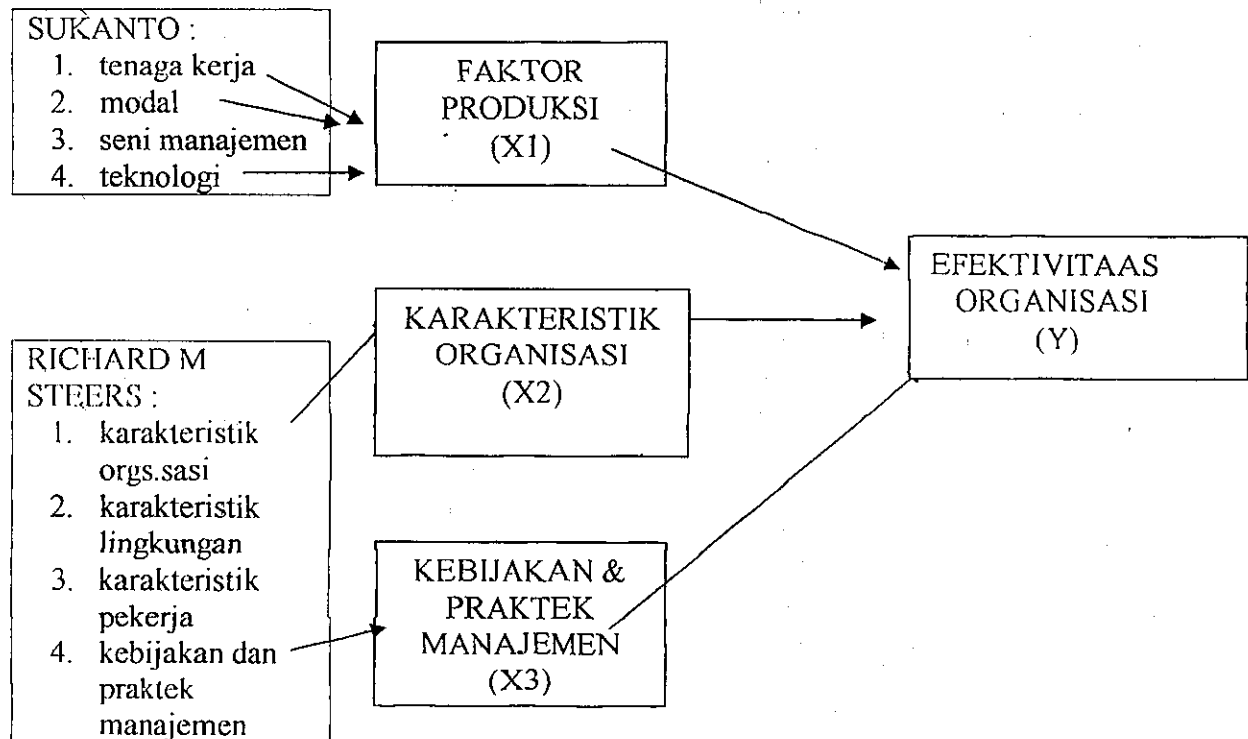
Beberapa variabel yang berpengaruh yang didapatkan dari para ahli dan hasil amatan penulis dapat diringkas dalam tabel berikut :

TABEL II.3  
FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI EFEKTIVITAS ORGANISASI

N O	HASIL KAJIAN	FAKTOR YANG MEMPENGARUHI	VARIABEL DAN INDIKATOR YANG DITELITI
1	SUKANTO	<b>KELOMPOK FAKTOR PRODUKSI :</b> 1. Tenaga kerja 2. modal 3. seni manajemen 4. teknologi	<b>(X1) : FAKTOR PRODUKSI :</b> 1. Tenaga kerja 2. modal 3. teknologi
2	RICHARD M. STEERS	1. <b>Karakteristik / ciri organisasi :</b> ▪ Struktur ▪ <i>Teknologi</i>	<b>(X2) KARAKTERISTIK ORGANISASI :</b> 1. struktur
		2. Karakteristik / ciri lingkungan ▪ Ekstern ▪ Intern (iklim)	-
		3. Karakteristik / ciri pekerja : ▪ Keterikatan ▪ Prestasi kerja	-
		4. <b>Kebijakan dan praktek manajemen :</b> ▪ Tujuan strategis ▪ Pencarian /pemanfaatan sumber ▪ Penciptaan lingkungan prestasi ▪ Komunikasi ▪ Kepemimpinan ▪ Inovasi dan adaptasi	<b>(X3) : KEBIJAKAN DAN PRAKTEK MANAJEMEN</b>
3	FAKTOR YANG DIKEMBA NG-KAN DI LAPANGA N	1. Unit usaha tidak / kurang mandiri 2. Unit usaha tidak fleksibel 3. Faktor produksi usang 4. Organisasi pusat tidak melakukan fungsi semestinya (supporting) 5. Manajemen kurang profesional (tidak akomodatif pada perkembangan dunia usaha	- Variabel-variabel ini kebanyakana sudah dapat dicakup dalam pemilihan variabel bebas di atas. (X1, X2 dan X3).

Sumber : Sukanto, 1991, Richard M. Steerss, 1971 dan pencermatan praktek lapangan.

Secara skematis pemilihan variabel tersebut dapat digambarkan sebagai berikut :



### GB II.3. PEMILIHAN VARIABEL PENENTU EFEKTIVITAS

Tidak semua variabel yang berpengaruh akan diteliti. Berdasarkan kajian teori dan pertimbangan hasil pengamatan / *issue* yang berkembang di lapangan (kurang memadainya faktorproduksi, kurang mandiri dan terlalu besarnya campur tangan organisasi pusat, dsb.), maka variabel bebas yang akan diteliti dalam penelitian ini adalah : ( X1 ) ; Faktor Produksi;

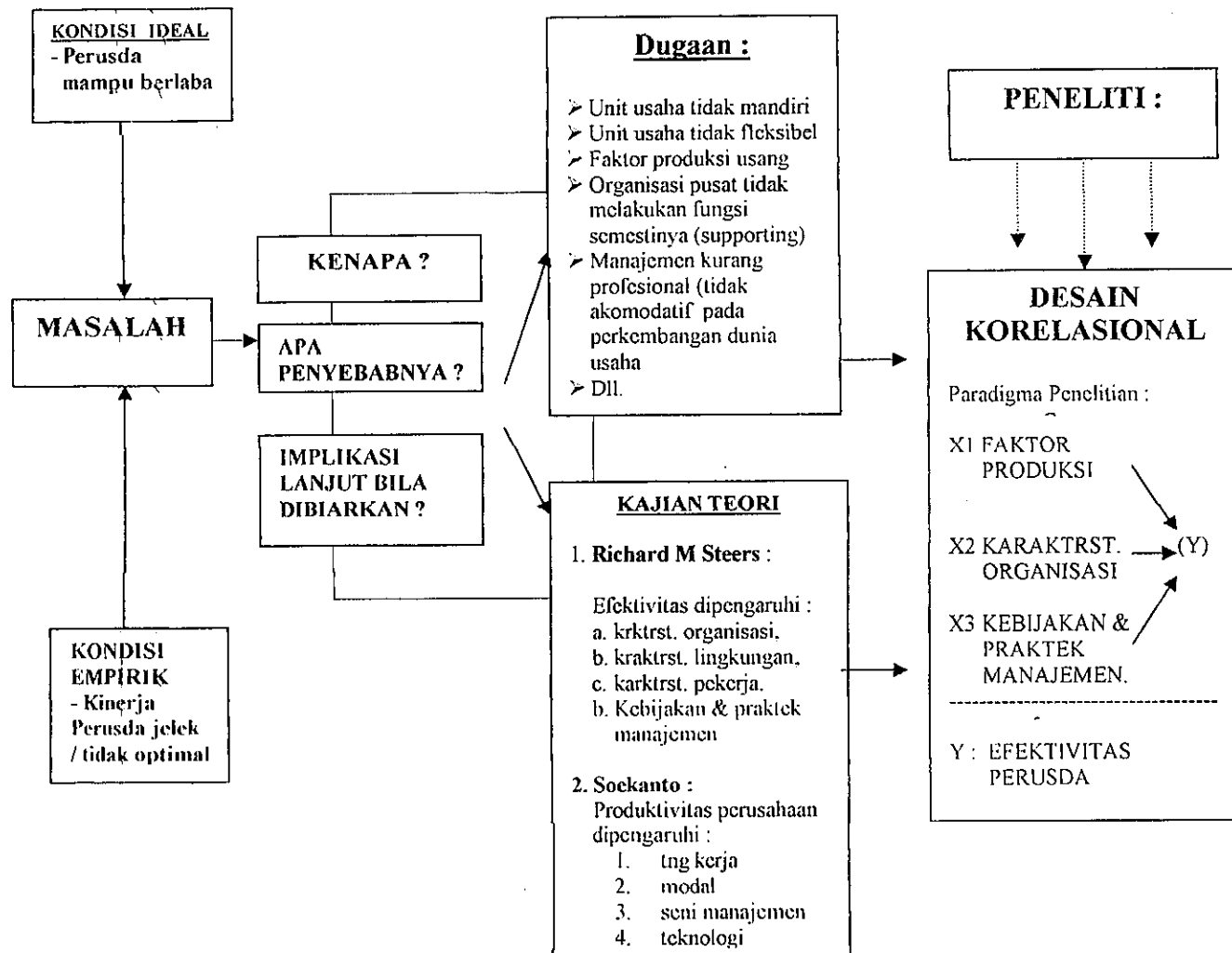
(X2) ; Karakteristik Organisasi dan

(X3) ; Kebijakan dan Praktek Manajemen.

Pengambilan variabel penelitian dilakukan dengan dasar pertimbangan :

- (1) pemfokusan analisis,
- (2) variabel tersebut harus dapat diukur dalam tataran **unit analisis organisasi**,

Dari kerangka pemikiran demikian runutan / kerangka kerja penelitian dapat dijabarkan sebagai berikut:



**GAMBAR II. 4.**  
**KERANGKA PIKIR PENELITIAN**

## 2. Faktor Produksi (X1)

Faktor produksi bersama-sama dengan variabel lainnya seperti pencarian sumberdaya dan pemasaran mempengaruhi efektivitas pencapaian tujuan perusahaan. Secara umum yang dimaksud faktor Produksi adalah faktor-

faktor yang merupakan komponen atau unsur dalam proses produksi barang atau jasa dalam sebuah perusahaan.

**a. Indikator Faktor Produksi**

Faktor-faktor penyumbang efektivitas organisasi yang tergabung dalam kelompok variabel produksi dapat diidentifikasi, antara lain : variabel tenaga kerja, modal dan teknologi. Penjelasan ketiga factor tersebut adalah :

**1. Faktor kuantitas dan kaulitas tenaga kerja yang tersedia.**

Banyak perusda yang kurang mempertimbangkan kelayakan ketercukupan pegawai. Kondisi yang hampir sama terjadi pada organisasi pemerintah daerah, Perusda umumnya kelebihan pegawai dengan kualitas yang kurang memadai.

**2. Modal yang dimiliki Perusda-perusda sangat bervariasi. Ada perusda yang berkategori kuat, dengan kemungkinan pengembangan variasi produk yang memadai, dan ada pula yang memiliki modal sangat terbatas.**

**3. Teknologi adalah mekanisme suatu organisasi untuk mengubah masukan mentah menjadi keluaran jadi. (Steers, ibid, 1977). Teknologi yang dipakai baik dalam berproduksi, berpromosi dan pemasaran juga sangat beragam. Banyak teknologi yang dimiliki berupapeninggalan pengelola lama yang sangat ketinggalan.**

TABEL II. 4  
VARIABEL PRODUKSI DAN SUB INDIKATORNYA

NO	INDIKATOR	SUB INDIKATOR
1	Tenaga kerja	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ketercukupan / kesesuaian jumlah dan kebutuhan tenaga kerja</li> <li>▪ Kualitas tenaga kerja (tingkat pendidikan rata-rata karyawan, ketrampilan rata-rata karyawan, kemampuan manajerial pemimpin, dsb.)</li> </ul>
2	modal	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ketercukupan modal usaha untuk produksi rutin,</li> <li>▪ Ketersediaan modal untuk pengembangan produk / inovasi secara umum</li> </ul>
3	teknologi	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Tingkat kecanggihan teknologi yang digunakan dalam berbagai aspek : produksi, pemasaran, riset, informasi/ komunikasi dll.</li> </ul>

**b. Hubungan Faktor Produksi dan Efektivitas Organisasi**

Kaitan antara factor produksi dengan efektivitas organisasi terlihat dari berbagai aspek berikut :

1. semakin tepat jumlah tenaga kerja dengan beban kerja dan semakin berkualitas / kualified tenaga yang dimiliki perusahaan akan semakin efektif tujuan organisasi dapat dicapai,



2. semakin memadainya jumlah modal yang tersedia, akan semakin memudahkan organisasi untuk melakukan terobosan dan inovasi-inovasi baru,
3. semakin tepat tingkat teknologi yang digunakan organisasi, akan semakin efektif pula tujuan organisasi.

### **3. Karakteristik Organisasi (X2)**

Salah satu variabel yang mempengaruhi efektivitas organisasi adalah karakteristik organisasi. Karakteristik Organisasi adalah ciri-ciri organisasional yang ditandai dengan struktur dan teknologi organisasi yang digunakan oleh perusahaan. Struktur adalah hubungan yang relatif tetap seperti dalam organisasi sehubungan dengan susunan sumberdaya manusia. Struktur ini juga dimengerti sebagai cara unik suatu organisasi untuk menyusun orang-orangnya. Dengan demikian pengertian struktur

meliputi factor-faktor seperti : luasnya desentralisasi pengendalian, jumlah spesialisasi pekerjaan, cakupan perumusan interaksi antar pribadi dan lain sebagainya. Sementara itu karena teknologi telah tercakup dalam indikator faktorproduksi, pengertian tidak dijelaskan pada sub bab ini.

#### **a. Indikator Karakteristik Organisasi**

Karakteristik organisasi dalam bahasan-bahasan organisasi mencakup struktur dan teknologi (Steers, ibid, 1980). Indikator

teknologi tidak dibahas pada sub bab ini karena factor teknologi telah tercakup dalam factor produksi. Beberapa sub variabel dari struktur organisasi ini meliputi antara lain :

- (1) tingkat desentralisasi
- (2) spesialisasi fungsi,
- (3) formalisasi
- (4) rentang kendali,
- (5) ukuran (besarnya) organisasi,
- (6) ukuran (besarnya) unit kerja.

Penjelasan dari indikator-indikator di atas adalah :

#### 1). **Desentraliasi**

Dalam struktur organisasi tergambar aliran wewenang. Kewenangan untuk memutuskan atau melakukan tindakan organisasi kadangkala hanya dimiliki oleh elite organisasi, sementara kelompok kerja di bawahnya hanya sebagai pelaksana. Pada organisasi yang lain kewenangan lebih terdistribusi pada kelompok-kelompok di bawahnya, dan pada organisasi yang lain lagi justru sangat tersebar sampai manajemen tingkat bawah. Penyebaran sampai tingkat mana berbagai jenis kekuasaan dan kewenangan ini berada dalam hubungan hirarkhi dalam struktur organisasi disebut sebagai tingkat desentralisasi atau tingkat sentralisasi. Dengan bahasa yang sedikit berbeda Steers (ibid, 1990) menyebutkan desentralisasi sebagai batas

perluasan berbagai jenis kekuasaan dan wewenang dari atas ke bawah dalam hirarkhi organisasi. Makin luas desentralisasi makin luas ruang lingkup para bawahan dapat turut serta dalam keputusan-keputusan mengenai pekerjaan mereka.

Semakin besar organisasi bertumbuh, semakin besar pula tingkat sentralisasi pada eselon-eselon atas. Dengan makin besarnya organisasi, jarak antara sumber-sumber informasi yang relevan untuk pengambilan keputusan dengan para pengambil keputusan semakin lebar. Akibat melebarnya jarak tersebut adalah : makin buruknya komunikasi, keputusan kurang optimal, dan makin rendahnya efektivitas operasi.

Pada umumnya bertambahnya desentralisasi menghasilkan perbaikan dalam beberap segi efektivitas. Desentralisasi seringkali menghasilkan efisiensi manajemen, perbaikan karya, peningkatan inovasi serta kreativitas, meski tidakselalu konsisten. Artinya, dalam beberapa kasus kemungkinan lain bisa terjadi. Studi Lawrence & Lorsch, 1967, menunjukkan fenomena tidak selamanya desntralisasi menghasilkan peningkatan efektivitas, yakni : desentralisasi pengendalian menghasilkan peningkatan prestasi di laboratorium riset, tetapi menurunkan prestasi di bagian produksi.

## **2). Spesialisasi**

Semakin besar organisasi, jenis pekerjaan semakin bervariasi. Keahlian melakukan setiap pekerjaan sangat diperlukan. Apabila berbagai jenis pekerjaan dilakukan oleh satu atau hanya beberapa bagian saja, hasil kerja tidak dapat seoptimal bila masing-masing bagian menekuni satu atau sedikit jenis pekerjaan. Kemampuan organisasi untuk membagi-bagi fungsi kerjanya menjadi kegiatan-kegiatan yang khusus ini biasa disebut sebagai spesialisasi.

## **3). Formalisasi**

Formalisasi adalah batas penentuan atau pengaturan kegiatan kerja para pegawai melalui prosedur dan peraturan yang resmi. Formalisasi pada tingkatan tertentu dapat memberikan efektivitas, namun sering pula pada tingkat yang berlebihan dapat menjadi penghalang adanya inovasi, improvisasi, kreativitas dan penyesuaian. Oleh karenanya yang penting untuk diketahui adalah apakah peraturan dan pengaturan yang berkaitan dengan tingkah laku pegawai dirasakan cukup atau justru membelenggu gerak kreativitas pegawai.

## **4). Rentang kendali**

Rentang kendali ini menunjuk pada jumlah rata-rata bawahan dari setiap pimpinan. Ukuran perbandingan pimpinan dan bawahan yang dianggap layak berkisar 6 : 1 sampai 15 : 1. Namun demikian ukuran nisbah tersebut bukanlah mutlak, karenanya masih perlu

dipertimbangkan berbagai kondisi organisasi, misalnya penyelia dengan pekerja dengan sifat dan teknologi yang berlainan seperti produk dengan partai kecil dan produk dengan partai besar sesuai kualifikasi konsumen mempunyai rentang kendali kecil, sedang untuk produk yang bersinambung (proses kimiawi, penyulingan minyak dsb.) masih efektif dengan rentang kendali besar. Semakin tepat rentang kendali atau jumlah bawahan yang dikendalikan semakin baik keberhasilan organisasi.

#### **5). Ukuran Organisasi**

Semakin besar (ukuran) organisasi secara keseluruhan menunjukkan adanya peningkatan efisiensi, namun di lain pihak memberikan efek negatif. Efisiensi yang muncul dari makin besarnya organisasi adalah makin mantapnya mekanisme dalam organisasi seperti : pergantian pimpinan yang teratur, berkurangnya biaya tenaga kerja, dan pengendalian lingkungan. Sementara itu, efek negatif yang menyertai adalah bertambahnya sikap negatif para pekerja terhadap organisasi. Efisiensi yang didapat dapat menyebabkan pekerja menjadi makin tidak betah.

#### **6). Besarnya unit kerja**

Berbeda dengan ukuran organisasi yang meliputi ukuran keseluruhan organisasi sebagai satu kesatuan, besarnya unit kerja adalah ukuran kelompok-kelompok kerja (unit kerja) yang ada dalam organisasi.

Apakah ukurannya sudah membuat mereka merasa tidak nyaman, ataukah masih dapat membuat pekerja nyaman dengan semangat kerja tinggi. Pada umumnya semakin besar ukuran unit kerja semakin merosotnya kepuasan kerja, tingkat kehadiran, merosotnya kebetahan, dan meningkatkan perselisihan pekerja.

Dari uraian di atas, Variabel dan sub variabel dari variabel Karakteristik Organisasi dapat dijabarkan sebagai berikut :

**TABEL II.5**  
**VARIABEL KARAKTERISTIK ORGANISASI DAN SUB INDIKATORNYA**

NO	INDIKATOR	SUB INDIKATOR
1.	Desentralisasi	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Tingkat kewenangan yang diberikan organisasi pusat untuk membuat keputusan penting bagi perusahaan</li> <li>▪ Tingkat / besarnya pengaruh yang diperankan organisasi pusat dalam pengembangan perusahaan</li> </ul>
2.	Spesialisasi	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Tingkat spesialisasi Perusda dalam produksi</li> <li>▪ Tingkat spesialisasi unit-unit kerja yang ada dalam organisasi</li> </ul>
3.	Formalisasi	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Tingkat ketercukupan aturan kerja</li> <li>▪ Tingkat kedisiplinan dalam menerapkan prinsip-prinsip kerja</li> <li>▪ Tingkat kekakuan penerapan aturan yang membatasi kreativitas.</li> </ul>
4.	Rentang Kendali	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Efektivitas kendali dengan jumlah staf yang ada pada setiap unit</li> <li>▪ Perbandingan Jumlah Ideal karyawan per unit dengan jumlah nyatanya</li> </ul>
5.	Besaran Organisasi	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Perbandingan jumlah unit kerja ideal dengan jumlah riil unit yang ada</li> <li>▪ Perbandingan jumlah karyawan ideal dengan jumlah riil karyawan yang ada</li> </ul>
6.	Besaran unit-unit kerja	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Perbandingan banyaknya karyawan perunit yang ideal dengan jumlah rata-rata karyawan perunit yang ada.</li> </ul>

#### **b. Hubungan Karakteristik Organisasi dan Efektivitas**

Peranan struktur dan teknologi organisasi dalam keberhasilan (efektivitas) sesuatu perusahaan sejak dulu menjadi pokok bahasan penting para analis organisasi (Blau, 1955, Dubin, 1958, Woodward, 1958, Worthy, 1950 dalam Steers, ibid, 1980).

Struktur digunakan oleh organisasi untuk mengatur sumberdaya manusia dalam kegiatan-kegiatan untuk pencapaian tujuan. Beberapa pokok pikiran yang dapat diambil untuk pengukuran struktur organisasi ini diawali dengan penajaman arti struktur, yakni cara yang selaras dalam menempatkan manusia sebagai bagian organisasi pada suatu hubungan yang relatif tetap, yang sangat menentukan pola-pola interaksi, koordinasi, dan tingkah laku yang berorientasi pada tugas. Hubungan antara karakteristik organisasi dengan efektivitas ini dapat dirumuskan dalam beberapa rumusan hubungan berikut (Steers, ibid) :

1. Makin luas desentralisasi makin luas ruang lingkup para bawahan dapat turut serta dalam keputusan-keputusan mengenai pekerjaan mereka,
2. Apabila berbagai jenis pekerjaan dilakukan oleh satu atau hanya beberapa bagian saja, hasil kerja tidak dapat seoptimal bila masing-masing bagian menekuni satu atau sedikit jenis pekerjaan,
3. Formalisasi pada tingkatan tertentu dapat memberikan efektivitas, namun sering pula pada tingkat yang berlebihan dapat menjadi penghalang adanya inovasi, improvisasi, kreativitas dan penyesuaian,
4. Semakin tepat rentang kendali atau jumlah bawahan yang dikendalikan semakin baik keberhasilan organisasi,



5. Semakin besar (ukuran) organisasi secara keseluruhan menunjukkan adanya peningkatan efisiensi, namun di lain pihak memberikan efek negatif,
6. Pada umumnya semakin besar ukuran unit kerja semakin merosotnya kepuasan kerja, tingkat kehadiran, merosotnya kebetahan, dan meningkatkan perselisihan pekerja.

#### **4. Kebijakan Dan Praktek Manajemen (X3)**

1.1. Para manajer memainkan peranan sentral dalam keberhasilan suatu perusahaan, melalui suatu kegiatan yang dibingkai dalam pengertian kebijakan dan praktek manajemen. Kebijakan dan praktek manajemen adalah segala kebijakan yang diambil dan praktek mengelola organisasi perusahaan daerah. Kewajiban para manajer untuk menjamin bahwa struktur organisasi akan konsisten dengan dan menguntungkan untuk teknologi dan lingkungan yang melingkupi perusahaan.

##### **a. Indikator Kebijakan dan Praktek Manajemen**

Termasuk dalam kebijakan dan praktek manajemen yang dapat mempengaruhi efektivitas organisasi ini meliputi : penyusunan tujuan strategis, pencarian dan pemanfaatan sumberdaya, penciptaan lingkungan prestasi, proses komunikasi, kepemimpinan dan pengambilan keputusan serta inovasi dan adaptasi organisasi.

Berikut Tabel rincian indikator dari variabel kebijakan dan praktek manajemen.

TABEL II.6  
VARIABEL KEBIJAKAN DAN PRAKTEK MANAJMEN,  
INDIKATOR DAN SUB INDIKATORNYA

NO	INDIKATOR	SUB INDIKATOR
1.	Tujuan strategis	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Kejelasan visi</li> <li>▪ Kejelasan misi</li> <li>▪ Tingkat upaya pewujudan visi dan misi</li> <li>▪ Ketepatan penentuan isue strategis</li> </ul>
2.	Sumberdaya	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Tingkat keberhasilan pencarian/ penyediaan sumberdaya (bahan baku, tenaga trampil dsb)</li> <li>▪ Tingkat pemanfaatan sumberdaya</li> </ul>
3.	Penciptaan Lingkungan prestasi	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Tingkat penerapan sistem karir (merit sistem)</li> <li>▪ Tingkat penghargaan terhadap prestasi</li> </ul>
4.	Proses Komunikasi	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Efektifitas penyampaian pesan (laporan bawahan dan perintah atasan),</li> <li>▪ Efektivitas koordinasi dan komunikasi antar unit kerja</li> <li>▪ Tingkat keharmonisan hubungan pribadi antara atasan dan bawahan</li> <li>▪ Tingkat keharmonisan hubungan antar bawahan</li> </ul>
5.	Kepemimpinan dan pengambilan keputusan	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Efektivitas gaya kepemimpinan yang digunakan para manajer</li> <li>▪ Efektivitas pengambilan keputusan para manajer</li> <li>▪ Tingkat kebebasan perusahaan dari organisasi pusat dalam memenej perusahaannya /</li> <li>▪ Tingkat kemandirian perusahaan dalam bertindak.</li> </ul>
6.	Inovasi dan adaptasi	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Tingkat inovasi yang dihasilkan perusahaan</li> <li>▪ Tingkat adaptasi perusahaan terhadap perubahan tuntutan konsumen / masyarakat</li> </ul>

## **b. Hubungan Kebijakan dan Praktek Manajemen dengan Efektivitas Organisasi**

Hubungan antara kebijakan dan praktek manajemen dengan efektivitas organisasi dapat digambarkan pada semakin berhasilnya manajer menentukan kebijakan, prosedur dan tindakan akan semakin besar pula kemungkinan organisasi mencapai tujuan dalam perjalanan waktu.

Artinya :

1. semakin baik manajer menetapkan tujuan yang nyata untuk departemennya,
  2. semakin jelas dalam bertindak menjamin penyediaan dan pemanfaatan sumberdaya secara semestinya,
  3. semakin kuat upaya penciptaan lingkungan kerja yang serasi,
  4. semakin efektif mewujudkan proses komunikasi,
  5. semakin efektif penerapan kepemimpinan dan pengambilan keputusan,
  6. dan semakin adaptif dan inovatif, maka semakin besar kontribusi bagi penciptaan tingkat operasi atau semakin efektif organisasinya.
- (Steers, ibid hal. 160).

## **B. Pembahasan Penelitian yang Relevan**

Ada beberapa temuan-temuan hasil penelitian yang dilakukan oleh peneliti terdahulu dalam lingkungan sejenis. Dalam temuan-temuan tersebut terdapat

gambaran apakah hasil penelitian tersebut akan mendukung penelitian berikutnya. Penelitian-penelitian tersebut adalah :

1. Penelitian yang Dilakukan oleh Madsubadi (1998) :

Penelitian dilaksanakan pada tahun 1998 dengan judul Pengaruh faktor-faktor kepuasan kerja, efektivitas kerja, motivasi kerja terhadap efektivitas karyawan pada Dinas Pekerjaan Umum Pengairan Propinsi Daerah Tingkat I Jawa Tengah. Dari hasil pengujian data penelitian tersebut dapat disimpulkan sebagai berikut :

- a) Terdapat hubungan yang positif dan sangat kuat antara masing-masing faktor kepuasan kerja, efektivitas kerja dan motivasi kerja terhadap efektivitas karyawan.
- b) Adanya hubungan yang positif antara semua faktor kepuasan kerja, efektivitas kerja, motivasi kerja secara bersama-sama terhadap kinerja karyawan.
- c) Adanya hubungan yang positif antara faktor efektivitas kerja yang paling berpengaruh terhadap kinerja karyawan, hal ini dapat dilihat dari hasil analisis regresi linier dimana koefisien sebagai kelipatan peningkatan produktivitas apabila efektivitas kerja naik, maka yang paling besar diantara ketiga faktor variabel independen.

2. Penelitian yang dilakukan Basuki pada tahun 2000 dengan judul “Pengaruh Faktor Pendidikan dan Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Perusahaan Daerah Air Minum Kota Semarang”. Dari hasil penelitian dapat disimpulkan:

- a) Adanya pengaruh yang signifikan antara tingkat pendidikan terhadap kinerja karyawan PDAM kota Semarang
  - b) Ada pengaruh yang signifikan antara iklim organisasi terhadap kinerja karyawan PDAM kota Semarang.
3. Penelitian yang dilakukan oleh Edi Subarkah (1977) dengan judul “Peningkatan Komitmen Melalui Faktor-faktor Internal dan Eksternal (Study Perilaku Pada Koperasi Unit Desa (KUD) di Kabupaten Bantul). Penelitian ini bermaksud untuk mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen karyawan terhadap KUD dan Faktor-faktor mana yang paling dominan mempengaruhi komitmen terhadap kinerja KUD. Dari hasil penelitian disimpulkan bahwa:
- a) Komitmen karyawan sangat tinggi terhadap KUD
  - b) Terdapat korelasi antara faktor-faktor komitmen terhadap kinerja KUD

Kesimpulan yang dapat diambil dari beberapa penelitian di atas, adalah ;bahwasanya kinerja pegawai berhubungan positif dengan :

- 1. kepuasan kerja
- 2. motivasi kerja
- 3. tingkat pendidikan
- 4. iklim organisasi
- 5. komitmen

Namun demikian, beberapa penelitian tersebut pada umumnya mengambil unit analisis individu pegawai. Tidak banyak ditemukan penelitian dengan lokus Perusda Jawa Tengah dengan unit analisis organisasi. Namun demikian, dapat ditemukan satu penelitian yang sangat relevan dengan judul penelitian ini yakni penelitian yang dilakukan oleh Bappeda Jateng bersama PT Delta Inti Pratama dan AGF consulting Semarang, tahun 2001.

4. Penelitian yang dilakukan Bappeda Jateng bersama PT Delta Inti Pratama dan AGF consulting Semarang, tahun 2001, tentang “ **Kajian Asset Pemda yang dipisahkan**”. Beberapa kesimpulan yang relevan terutama berasal dari kajian **budaya perusahaan**. Dari kajian tersebut didapat :

- a. **kepemimpinan organisasi** (*vision, image, power, innovation, style dan risk*). Hasil kajian menunjukkan bahwa yang sekarang berkembang baru kuat dalam visi, tetapi belum didukung kemampuan penjabaran konsep operasional dan dalam pencarian dukungan sumberdaya. Wacana pengembangan dan arah masa depan baru berada pada tataran diskusi kalangan direksi belum mengalir ke bawah.
- b. Dari kajian **dimensi struktural** (*role, relationship, dan form*) memperlihatkan sisi lemah, yakni struktur yang ada belum mampu mengefektifkan visi, misi dan tujuan perusahaan. Format organisasi, hubungan antar bidang, bagian dan unit usaha secara transparan tidak tergambar secara gamblang menggambarkan kontribusinya.

- c. Kajian **dimensi proses organisasional** (*planning, operation, control, communication, automation, education, allocation dan reward*), baru memperlihatkan kekuatan pada tataran perencanaan, belum didukung oleh aspek lain. Bahkan pada sisi operasi perusahaan, alokasi sumberdaya dan reward menunjukkan indikasi lemah.
- d. Kajian **dimensi workforce** (SDM) terdiri dari : *value, skill, knowledge, motivation, commitment dan change*. Kelemahan nampak pada motivasi dan sikap terhadap perubahan. Sementara sisi lain berada pada posisi netral/ moderat.

Minimnya penelitian efektivitas pada unit analisis organisasi ini lebih mendorong peneliti untuk menambah khasanah penelitian jenis ini.

### **C. Hipotesis**

Berdasarkan uraian dalam landasan teori tersebut di atas, maka formulasi hipotesis dalam penelitian ini adalah :

#### **1. Korelasional :**

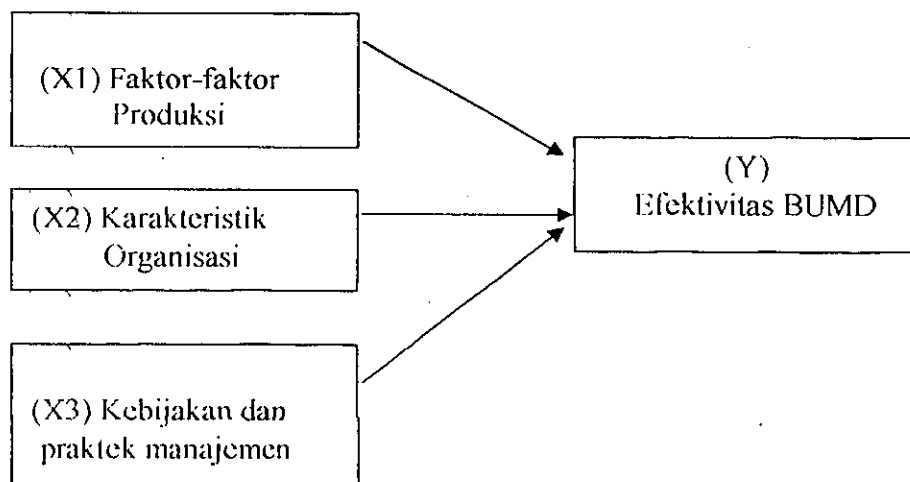
##### **1). Hipotesis Mayor**

Ada hubungan positif antara faktor-faktor produksi, karakteristik organisasi serta kebijakan dan praktek manajemen terhadap efektivitas Badan Usaha Milik Daerah di Propinsi Jawa Tengah.

##### **2). Hipotesis Minor :**

- a. Ada hubungan positif antara **faktor produksi** dengan peningkatan kualitas efektivitas BUMD Propinsi Jawa Tengah.
- b. Ada hubungan positif antara **karakteristik organisasi** dengan efektivitas BUMD di Propinsi Jawa Tengah.
- c. Ada hubungan positif antara **kebijakan dan praktek manajemen** dengan efektivitas BUMD di Propinsi Jawa Tengah.

### 3). Hipotesis Geometrikal (Korelasional)



**GB. II.5**  
**HIPOTESA MODEL GEOMETRIK KORELASIONAL**

### 2. Hipotesa Uji Beda :

Terdapat perbedaan Perusda dalam variabel efektivitas, factor produksi, karakteristik organisasi dan kebijakajn dan praktek manajemen dari perusahaan yang bergerak dalam bidang yang berbeda (kelompok : industri manufaktur, pariwisata, dan parmasi ).



### BAB III

### METODE PENELITIAN

#### A. Rancangan Penelitian

.. Dengan mengacu pada bangunan teori sebelumnya khususnya kerangka pikir penelitian, penelitian ini berprespektif kuantitatif. Banyak tipe penelitian kuantitatif, namun penelitian ini mengambil jenis penelitian *eksplanatory research*, karena berusaha menggambarkan hubungan antar variabel. Hubungan antar variabel tersebut meliputi hubungan antara variabel bebas (yang terdiri dari: faktor produksi, karakteristik organisasi serta kebijakan dan praktek dan praktek manajemen ) dengan variabel terikat, yakni efektivitas Perusda Jateng.

Dengan rancangan awal demikian, maka konsekuensi metodologisnya, digunakan metode sampling untuk proses penggenaralisasi populasinya. Sampel dikelompokkan menjadi 3 kategori jenis perusahaan :

- (1) Industri & manufaktur,
- (2) Pariwisata, perhotelan, perkebunan/agro wisata, dan
- (3) Jasa farmasi dan perdagangan.

Uji hipotesa digunakan uji statistik korelasional yang sesuai dengan skala pengukuran datanya (skala ordinal), yakni Rank kendall atau Tou Kendall.

## **B. Ruang Lingkup Penelitian**

Penelitian ini dibatasi pada lingkup (fokus) :

1. analisis faktor-faktor yang mempengaruhi efektifitas organisasi Perusda, yakni : (1). Faktor Produksi, (2). Karakteristik Organisasi (3). Kebijakan dan Praktek Manajemen.
2. Analisis perbedaan antar kelompok usaha dalam efektivitas perusahaan.
3. Sementara itu lingkup lokasi meliputi BUMD atau seluruh Perusda di Jawa Tengah yang disampel.

## **C. Lokasi Penelitian**

Penelitian yang akan dilaksanakan mengambil lokasi di lingkungan BUMD Propinsi Jawa Tengah Dalam melaksanakan kegiatannya. Ada 20 Perusda yang tergabung dalam BUMD, yaitu:

- 1 Pe Saripetojo Smp
- 2 Pe Saripetojo Sala
- 3 Pe Saripetojo Cilacap
- 4 Pe Saripetojo Tegal
- 5 Pe Saripetojo Lasem
- 6 Pk Mayong
- 7 Pk Purwokerto
- 8 Pl Batur
- 9 Perk. Tlogo
- 10 Ppk Wirosari

- 11 Perc Arum Tegal
- 12 Perc Tunggal Smg
- 13 Pd Anida
- 14 Pbf Mgh Smg
- 15 Apotik Mgh I Smg
- 16 Apotik Mgh li Smg
- 17 Apotik Mgh Sala
- 18 Apotik Mgh Kartasura
- 19 Pp Tawangmangu
- 20 Hotel Kesambi Hijau

#### **D. Variabel Penelitian**

##### **1. Kalisifikasi Variabel Penelitian**

- a. Variabel tergantung (*dependent*) dalam penelitian ini adalah Efektivitas Organisasi BUMD Propinsi Jawa Tengah (Y).
- b. Variabel bebas (*Independent*) pertama adalah Faktor Produksi (X1)
- c. Variabel bebas (*Independent*) kedua adalah Karakteristik Organisasi (X2)
- d. Variabel bebas (*Independent*) ketiga adalah Kebijakan dan Praktek Manajemen (X3)

##### **2. Definisi Konseptual**

9. Efektivitas Perusda adalah tingkat pencapaian tujuan umum perusahaan daerah Jawa Tengah yang meliputi fleksibilitas, produktivitas, kemampuan ber laba, kepuasan, pencapaian misi dan pertumbuhan.

10. Faktor Produksi adalah faktor-faktor yang merupakan komponen atau unsur dalam proses produksi barang atau jasa dalam sebuah perusahaan.
11. Karakteristik Organisasi adalah ciri-ciri organisasional yang ditandai dengan struktur dan teknologi organisasi yang digunakan oleh perusahaan.
12. Kebijakan dan praktek manajemen adalah segala kebijakan yang diambil dan praktek mengelola organisasi perusahaan daerah.

### ➤ Definisi Operasional

#### 1. Efektivitas Perusda

##### 1). Fleksibilitas / keluwesan :

- tingkat kemampuan penyesuaian diri Perusda untuk merubah prosedur standard operasi jika lingkungan berubah atau bila lingkungan membutuhkan.

##### 2). Produktivitas, dengan sub indikator :

- Tingkat kememadain perbandingan antara input biaya dengan volume produksi tiap produk
- Tingkat kememadain perbandingan antara jumlah karyawan dengan volume produksi
- Tingkat kememadain perbandingan antara biaya pelatihan / pembinaan pegawai dengan volume produksi
- Kemampuan menghasilkan jumlah dan mutu produk yang sesuai dengan permintaan pasar.

3). Kemampuan berlaba, dengan sub indikator :

- Tingkat laba rata-rata yang diperoleh selama 5 tahun terakhir

4). Kepuasan, dengan sub indikator :

- Tingkat perkiraan kepuasan konsumen atas produk yang dihasilkan
- Tingkat perkiraan kepuasan kerja pegawai rata-rata atas organisasi / perusahaannya

5). Penyelesaian misi, dengan sub indikator :

- Tingkat kelayakan misi
- Tingkat pencapaian misi

6). Pertumbuhan, dengan sub indikator :

- Angka pertumbuhan rata-rata per tahun selama 5 tahun terakhir
- Diversifikasi produk yang dikembangkan selama 3 tahun terakhir
- Tingkat penyelesaian masalah yang terjadi dalam 2 tahun terakhir
- Jumlah permasalahan yang belum dapat diselesaikan saat ini

2. Faktor Produksi :

1). Tenaga kerja :

- Ketercukupan / kesesuaian jumlah dan kebutuhan tenaga kerja
- Kualitas tenaga kerja (tingkat pendidikan rata-rata karyawan, ketrampilan rata-rata karyawan, kemampuan manajerial pemimpin, dsb.)

2). Modal :

- Ketercukupan modal usaha untuk produksi rutin,
- Ketersediaan modal untuk pengembangan produk / inovasi secara umum

3). Teknologi :

- Tingkat kecanggihan teknologi yang digunakan dalam berbagai aspek : produksi, pemasaran, riset, informasi/ komunikasi dll.

3. Karakteristik Organisasi, dengan indikator dan sub indikator sebagai berikut :

- 1). Desentralisasi :
  - Tingkat kewenangan yang diberikan organisasi pusat untuk membuat keputusan penting bagi perusahaan
  - Tingkat / besarnya pengaruh yang diperankan organisasi pusat dalam pengembangan perusahaan
- 2). Spesialisasi :
  - Tingkat spesialisasi Perusda dalam produksi
  - Tingkat spesialisasi unit-unit kerja yang ada dalam organisasi
- 3). Formalisasi :
  - Tingkat ketercukupan aturan kerja
  - Tingkat kedisiplinan dalam menerapkan prinsip-prinsip kerja
  - Tingkat kekakuan penerapan aturan yang membatasi kreativitas.
- 4). Rentang Kendali :
  - Efektivitas kendali dengan jumlah staf yang ada pada setiap unit
  - Perbandingan Jumlah Ideal karyawan per unit dengan jumlah nyatanya
- 5). Besaran Organisasi :
  - Perbandingan jumlah unit kerja ideal dengan jumlah riil unit yang ada
  - Perbandingan jumlah karyawan ideal dengan jumlah riil karyawan yang ada (keseluruhan)
- 6). Besaran unit-unit kerja :
  - Perbandingan banyaknya karyawan perunit yang ideal dengan jumlah rata-rata karyawan perunit yang ada.

4. Kebijakan dan praktek manajemen, dengan indikator dan sub indikator :

- 1). Tujuan strategis :
  - Kejelasan visi
  - Kejelasan misi
  - Tingkat upaya pewujudan visi dan misi
  - Ketepatan penentuan issue strategis
- 2). Sumberdaya :
  - Tingkat keberhasilan pencarian/ penyediaan sumberdaya (bahan baku, tenaga trampil dsb)
  - Tingkat pemanfaatan sumberdaya
- 3). Penciptaan Lingkungan prestasi:
  - Tingkat penerapan sistem karir (merit system)
  - Tingkat penghargaan terhadap prestasi
  -
- 4). Proses Komunikasi :
  - Efektifitas penyampaian pesan (laporan bawahan dan perintah atasan),
  - Efektivitas koordinasi dan komunikasi antar unit kerja
  - Tingkat keharmonisan hubungan pribadi antara atasan dan bawahan
  - Tingkat keharmonisan hubungan antar bawahan
- 5). Kepemimpinan dan pengambilan keputusan :
  - Efektivitas gaya kepemimpinan yang digunakan para manajer
  - Efektivitas pengambilan keputusan para manajer

- Tingkat kebebasan perusahaan dari organisasi pusat dalam memenej perusahaannya /  
Tingkat kemandirian perusahaan dalam bertindak.
- 6). Inovasi dan adaptasi :
  - Tingkat inovasi yang dihasilkan perusahaan
  - Tingkat adaptasi perusahaan terhadap perubahan tuntutan konsumen / masyarakat

#### **E. Jenis dan Sumber Data**

Pada dasarnya data dapat dikelompokkan dalam 2 klasifikasi, yakni berdasar sifat dan sumber. Berdasarkan sifat terdapat data kuantitatif dan kualitatif, sedang berdasarkan sumber perolehan datanya, data penelitian dapat dikategorikan sebagai data primer dan data sekunder. Berdasarkan sumber perolehan data penelitian ini dapat dikompilasi sebagai berikut :



TABEL III. 1  
JENIS DATA PENELITIAN

NO	JENIS DATA	CAKUPAN DATA	SUMBER
1	<b>Primer</b> , yakni : data yang diperoleh secara langsung dari obyek penelitian	Jabaran Variabel-variabel penelitian : <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Efektivitas Perusda</li> <li>▪ Faktor Produksi</li> <li>▪ Karakteristik organisasi</li> <li>▪ Kebijakan dan praktek Manajemen</li> </ul>	diperoleh langsung dari responden berupa isian Daftar Pertanyaan,
2	<b>Sekunder</b> , yakni data yang diperoleh secara tidak langsung tetapi telah dihimpun oleh pihak lain (bukan peneliti langsung), umumnya oleh instansi terkait.	Data-data yang ada kaitannya dengan faktor-faktor yang diteliti.	Data tersebut umumnya terhimpun dalam laporan, hasil evaluasi dlsa.

#### F. Instrumen Penelitian

Alat yang akan digunakan untuk pengumpulan data dalam penelitian ini adalah kuesioner, yang dijabarkan dari variabel, indikator serta sub indikator, sehingga mudah dianalisis sesuai dengan metoda penelitian yang ditetapkan.

## G. Populasi dan Teknik Pengambilan Sampel

### 1. Populasi

Populasi dari penelitian ini adalah segenap Perusda Propinsi Jawa Tengah yang masih operasional di tahun 2002, berjumlah 20 unit. Dengan menggunakan dasar pengelompokan Jenis / bidang usaha, perusahaan-perusahaan ini kemudian dibuat cluster menjadi 3 cluster (kelompok), yakni :

- (1). industri & manufaktur,
- (2) Pariwisata, perhotelan, perkebunan/agro wisata
- (3) Jasa parmasi dan perdagangan.

### 2. Teknik Pengambilan Sampel

Metode sampling yang digunakan dalam penelitian ini adalah *cluster random sampling*, yakni suatu teknik penentuan sampel penelitian dengan menetapkan pengelompokan anggota populasi dalam kelompok-kelompok. Pengelompokan populasi tersebut dimaksudkan untuk membentuk populasi yang heterogen menjadi lebih homogen pada kelompok / bagian populasi yang lebih kecil.

Melihat tingkat keberagamannya, populasi akan dikelompokkan ke dalam tiga *cluster* /kelompok yang didasarkan pada **jenis usaha**. Pengambilan sampel akan dilakukan dengan teknik *Proportional Cluster Random Sampling* sebesar 90 % dari populasi (Lihat Tabel III.1).

TABEL III. 2  
PENGAMBILAN SAMPEL

NO	KELOMPOK	ELEMEN	JUMLAH	BESAR SAMPEL
1.	INDUSTRI & MANUFAKTUR	1. Pabrik Es 2. Pabrik Logam 3. Pabrik keramik dan kayu	5 2 2	4 2 2
2.	PARIWISATA, PERHOTELAN, PERKEBUNAN / AGRO WISATA	1. Pariwisata	3	3
3.	JASA, PARMASI DAN PERDAGANGAN	1. apotik 2. perdagangan 3. percetakan	4 2 2	3 2 2
	JUMLAH		20	18 (90 %)

#### H. Teknik Pengumpulan Data

- a. *Observation* (Observasi) : yakni pengumpulan data dengan cara pengamatan langsung keobyek amatan untuk memperkuat penggambaran fenomena dan kondisi variabel yang diteliti.
- b. *Kuesener* : yakni metode pengumpulan data penelitian dengan menggunakan daftar pertanyaan terstruktur atau angket yang ditujukan kepada dan diisi sendiri oleh subjek penelitian/responden. Adapun dasar pertimbangan peneliti menggunakan kuesener adalah subjek paling tahu tentang dirinya, dan semua hal yang dinyatakan oleh responden diasumsikan benar / dipercaya.

- e. **Dokumentasi** : Sedangkan metode pengumpulan data dengan dokumentasi diarahkan untuk mendapatkan data dari dokumen yang ada di tiap Perusda di Jawa Tengah.

## **I. Teknik Analisis Data**

Setelah data yang diperlukan dalam penelitian ini terkumpul, selanjutnya dilakukan pemrosesan dan analisis data dengan langkah-langkah sebagai berikut.:

### **1. Proses Pengolahan Data**

#### **a. Editing**

Proses tersebut merupakan langkah meneliti ulang kelengkapan dan kebenaran jawaban yang diperoleh dari responden yang didapatkan melalui pertanyaan atau kuesener sehingga data sesuai dengan permasalahan.

#### **b. Coding**

Proses ini merupakan kegiatan dengan pemberian tanda atau simbol dalam setiap data yang telah diteliti.

#### **c. Tabulating**

Merupakan langkah pengelompokan data sejenis dalam tabel frekuensi untuk mempermudah analisis.

#### **d. Scoring**

Pemberian nilai atau bobot berupa angka atas semua jawaban responden guna memperoleh data kuantitatif yang diperlukan dalam

pengujian hipotesis. Untuk menentukan skor penelitian ini menggunakan skala likert yakni dengan memberikan penilaian atas jawaban responden. Setiap jawaban diberi skor untuk menentukan derajat favourableness. Untuk jawaban butir pertanyaan yang bersifat favourable angka skor dari 4 s/d 1. Sedangkan untuk pertanyaan yang bersifat unfavourable angka skor dari 1 s/d 4.

## **2. Analisis Data**

Untuk mengolah data hasil penelitian ini dilakukan analisis sebagai berikut .

### **a. Analisis Deskriptif**

Merupakan alat analisis yang dilakukan melalui perhitungan dengan menggunakan logika untuk menarik kesimpulan yang logis mengenai data yang dianalisis. Analisis ini membahas item penelitian dalam kaitannya dengan identitas responden dan variabel-variabel penelitian. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa analisis deskriptif ini dimaksudkan untuk melakukan analisis data yang sesuai dengan klasifikasi responden ke dalam prosentase.

### **b. Analisa Statistik :**

- 1). **Rank Kendall :** pilihan pada rumus statistik ini adalah pertimbangan bahwa skala pengukuran yang dipakai untuk pengukuran variabel menggunakan skala ordinal. Analisis ini akan dilakukan dengan menggunakan program SPSS / PC+ untuk memperoleh kesimpulan

atas hubungan variabel.

2) **Kruskal Wallis Test** : untuk mengetahui perbedaan antara kelompok-kelompok bidang usaha Perusda dalam pengukuran data ordinal, yakni : efektivitas Perusda.

**BAB IV**  
**GAMBARAN UMUM**  
**PERUSDA PROPINSI JAWA TENGAH**

Gambaran umum secara organisatoris yang mendeskripsikan pola hubungan antara Kantor Pusat dengan masing-masing Perusda tidak dapat terjabar. Hal ini dikarenakan bahwa pola hubungan yang selama ini terjadi belum diatur secara baku dalam peraturan resmi. Dengan mengingat kondisi tersebut Gambaran Umum dalam bab ini hanya menjabarkan kondisi tiap Perusda, tanpa melihat secara jelas hubungan dengan Kantor Pusat.

**. Pabrik Es Saripetojo Surakarta**

**1.1. Gambaran Umum Jenis Usaha**

Bidang kegiatan utama perusahaan ini adalah sebagai produsen es yang hasil produksinya :

- Es kubus.
- Ice curving.

Persaingan dari usaha sejenis walaupun cukup kompetitif, namun dirasakan masih memiliki peluang yang baik karena perusahaan sudah memiliki ceruk pasar tertentu yang secara tradisional sudah dilayani selama ini. Walaupun pabrik es ini dibandingkan dengan pabrik es swasta dalam hal kapasitas kalah jauh, namun berkat pengalaman dan loyalitas konsumen yang ada perusahaan tetap eksis. Lokasi pabrik di tengah kota memudahkan dalam mendistribusikan hasil produksi, namun disertai juga dengan berbagai masalah dan beban

tetap yang cukup besar. Mesin-mesin dan peralatan yang dimiliki cukup baik dan terawat, walaupun karena kekurangan dana perbaikan dan perawatannya dilakukan dengan sangat selektif, namun secara keseluruhan bisa berjalan dengan baik.

Gambaran umum perusahaan yang dikaji dapat dilihat pada indicator dasar sebagai berikut :

Nama Perusahaan	:	PE Saripetojo Surakarta
Bidang Usaha	:	Pabrik Es
Pimpinan	:	Soeyadi
Jumlah karyawan	:	62
Tahun operasi	:	15 Juli 1982
Total Asset (per 30 Sept 2001)	:	1,597,986,687.89
Total Pendapatan (Jan - Sept 2001)	:	1,288,629,400.00
Total Gross Margin (Jan - Sept 2001)	:	323,055,189.20
Target Pendapatan (2001)	:	1,895,920,000.00
Laba (Rugi) Usaha (Jan - Sept 2001)	:	(209,282,430.88)
Target Laba (2001)	:	272,090,000.00
Total Biaya Pegawai Non Gaji	:	54,046,411.26
Total Biaya Pegawai Gaji	:	3,356,268.48
Total Biaya Pegawai	:	57,402,679.74
Rerata Biaya Gaji pe Kepala	:	54,133.36
Rasio Biaya Gaji per Gross Margin	:	17.77
Rasio Target Laba Atas Penjualan	:	2 %



Rasio Target Laba Atas Total Aktiva	:	81 %
DOCS PENDAPATAN	:	68 %
DOCS LABA	:	- 77 %

Sumber : Laporan Kajian Asset Pemda yang Dipisahkan, Bappeda Jateng, tahun 2000.

Dari data diatas terlihat bahwa laba yang diperoleh Perusahaan es (PE) Saripetojo – Surakarta, jika dibandingkan dengan Total Asset yang dimiliki perusahaan hanya negatif, hal ini mengindikasikan bahwa keseluruhan ditahun 2001 sampai dengan September perusahaan masih rugi. Perbaikan manajemen berhasil mencetak laba namun diperkirakan sampai dengan akhir tahun 2001 ini masih rugi laporan keuangannya. Untuk mendapat gambaran terkini mana pada bagian berikut disajikan kinerja keuangan keuangan bulan September 2001.

## 1.2. Ringkasan Kinerja Usaha

Ada penggantian Pimpinan unit di PE Saripetojo Surakarta ini, dan kondisi pada saat pergantian ini perusahaan menderita kerugian yang cukup besar. Pembenahan dilakukan oleh manajemen baru dengan prioritas utama dibidang produksi. Produksi harus dapat berjalan dengan baik, perbaikan dan reparasi mesin-mesin dan peralatan dilakukan. Hasilnya dapat dilihat dari bulan September 2001 perusahaan sudah mulai laba dan akumulasi kerugian tahun 2001 mulai menyusut. Data keuangan bulan terakhir itu adalah sebagai berikut :

TABEL IV. 1  
KINERJA KEUANGAN  
PABRIK ES SARIPETOJO SURAKARTA

KINERJA KEUANGAN	30 September 2001
Kas & Bank	Rp. 213,027,664.61
Piutang Dagang	32,171,065.00
Aktiva Tetap	520,267,780.44
Hutang dagang	Rp. 49,208,149.00
Akm rugi s/d Agt. 2001	( 247.892.647,97 )
Akm rugi s/d Sept 2001	( 209.282.430,88 )
	Bulan September 2001
Penjualan	238.981.000,00
Harga Pokok Penjualan	121.709.315,53
Laba Kotor	117.272.684,47
Biaya Usaha	75.917.280,38
Laba Usaha	41.355.404,09
Rasio Laba Usaha	17,30 %
Efisiensi Core Bussiness	35,27 %

Sumber : Laporan Kajian Asset Pemda yang Dipisahkan, Bappeda Jateng, tahun 2000.

Pembenahan yang dilakukan sudah menunjukkan hasil yang memadai, dan dibulan September sudah menunjukkan hasil yang positif sebesar Rp. 41.355.404,09. Akan tetapi akumulasi rugi sampai dengan bulan September 2001 masih rugi sebesar Rp. 209.282.430,88.

## 2. Pabrik Es Saripetojo Semarang

### 2.1. Gambaran Umum Jenis Usaha

Bidang kegiatan utama perusahaan ini adalah sebagai produsen es yang produk utamanya adalah Es balok. Persaingan dari usaha sejenis terutama dari pengusaha murni swasta dirasa sangat ketat. Dengan lokasi pabrik yang berada disekitar pelabuhan, dan suasana lingkungan yang “rob” menjadikan pabrik es ini beroperasi dengan lingkungan yang kurang menguntungkan. Sumber air yang ada dikhawatirkan dalam jangka panjang akan menjadi asin. Demikian pula dengan biaya perawatan kendaraan menjadi sangat tinggi karena cepat berkarat karena air asin. Gambaran umum perusahaan yang dikaji dapat dilihat pada indicator sebagai berikut :

Nama Perusahaan	:	PE Saripetojo Semarang
Bidang Usaha	:	Pabrik Es
Pimpinan	:	Sumarno
Total Asset (per 30 Nop 2000)	:	1,369,504,054.05
Total Pendapatan (per 30 Nop 2000)	:	1,312,466,748.00
Total Gross Margin (per 30 Nop 2000)	:	832,765,626.93
Target Pendapatan (Nop 2000)	:	1,347,382,600.00
Laba Usaha (per 30 Nop 2000)	:	257,973,721.63
Target Laba (2001)	:	272,232,550.00
Total Biaya Pegawai Non Gaji	:	83,243,711.88
Total Biaya Pegawai Gaji	:	25,046,803.75
Total Biaya Pegawai	:	108,290,515.63

Rasio Biaya Gaji per Gross Margin	:	13.00 %
Rasio Target Laba Atas Penjualan	:	1.73 %
Rasio Target Laba Atas Total Aktiva	:	19.88 %
DOCS PENDAPATAN	:	97.41 %
DOCS LABA	:	95 %

Sumber : Laporan Kajian Asset Pemda yang Dipisahkan, Bappeda Jateng, tahun 2000.

## 2.2. Ringkasan Kinerja Usaha

Berdasarkan data keuangan Bulan Nopember 2000 diperoleh data sebagai berikut :

TABEL IV. 2  
KINERJA KEUANGAN  
PABRIK ES SARIPETOJO SEMARANG

KINERJA KEUANGAN	Per 30 Nop 2000
Kas & Bank	200,341,401.49
Piutang Dagang	316,637,900.00
Aktiva Tetap	683,766,428.73
Hutang Dagang	3.000,000.00
Penjualan	1.312.466,748.00
Harga Pokok Penjualan	479,701,121.07
Laba Kotor	832,765,626.93
Biaya Usaha	574,791,905.30
Laba Usaha	257,973,722
Rasio Laba Usaha	19.7 %
Efisiensi Core Business	31.0 %

Sumber : Laporan Kajian Asset Pemda yang Dipisahkan, Bappeda Jateng, tahun 2000.

### **3. Pabrik Es Saripetojo Cilacap**

#### **3.1. Gambaran Umum**

##### **a. Jenis Usaha**

Pabri Es Saripetojo Cilacap merupakan salah satu Unit Usaha Perusahaan daerah tingkat I Jateng. Sebagaimana unit Usaha Pabrik Es Saripetojo didaerah lain di Jawa Tengah, maka pabrik ini juga bergerak dalam bidang penjualan Es. Perusahaan ini berlokasi di Jl. Kol. Sugiono No. 99 Cilacap.

Bidang kegiatan utama perusahaan ini adalah sebagai produsen es yang hasil produksinya : **ES Balok**

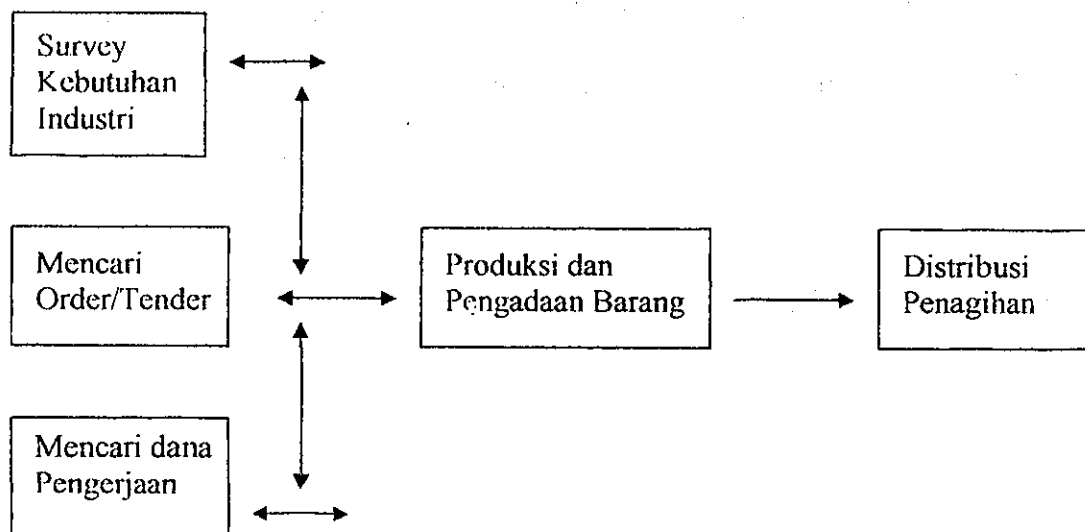
##### **b. Kegiatan dan Organisasi**

Persaingan dari usaha sejenis dirasa tidak mengalami kesulitan, hal ini disebabkan pengelola perusahaan telah cukup besar dibandingkan produk yang dihasilkan. Mesin dan peralatan yang dimiliki cukup baik dan terawat. Ketergantungan sangat besar pada pesanan dan permintaan pasar. Serta produk Es Saripetojo dijual secara tunai. Kemampuan memproduksi juga cukup besar, akan tetapi masih kecil dibandingkan dengan kebutuhan es oleh para nelayan.

Pe. Saripetojo Tegal.

#### 4.1. Gambaran Umum.

Bidang kegiatan utama perusahaan ini adalah sebagai produsen es yang hasil produksinya adalah **ES Balok**. Persaingan dari usaha sejenis dirasakan oleh manajemen, sangat kompetitif, karena diseputar lokasi perusahaan minimal terdapat 7 perusahaan yang sejenis yang rata-rata produksi tiap pesaing lebih besar dari yang dapat diproduksi perusahaan. Selain itu kandungan air yang merupakan bahan baku pembuat es, mengandung garam, sehingga lebih tahan lama dan disukai konsumen. Akan tetapi karena keterbatasan sarana dan prasarana yang ada maka PE Saripetojo-Lebak Siu, hanya mampu melayani pasar sebesar 50 % dari potensi permintaan pasar. Adapun kegiatan perusahaan dapat digambarkan :



#### GB.IV.1

#### KEGIATAN UTAMA PABRIK ES SARIPETOJO TEGAL

Pada dasarnya bidang bisnis ini adalah bidang yang mempunyai prospek usaha yang baik karena didukung oleh bahan baku yang berlimpah, walaupun ada perusahaan sejenis disekitarnya tetapi karena sudah eksis cukup lama maka konsumen yang menggunakan produk perusahaan ini sudah terbentuk dan terjaga cukup baik. Apalagi hampir sebagian besar konsumen yang dilayani adalah menengah kebawah yang terdiri industri kecil dan rumah makan (depot) sudah terlanjur suka dengan produk yang dihasilkan. Gambaran umum perusahaan yang dikaji dapat dilihat pada indikator dasar sebagai berikut :

Nama Perusahaan	:	PE Saripetojo Lebak Siu – Tegal.
Bidang Usaha	:	Pabrik Es
Pimpinan	:	Anjar Priatmadi
Junlah karyawan	:	44
Tahun operasi	:	1918
Total Asset (per 31 Des 1999)	:	731,891,516,32
Total Pendapatan (per 31 Des 1999)	:	66,339,500,00
Total Gross Margin (per 31 Des 1999)	:	45,410,344,29
Target Pendapatan (per 31 Des 1999)	:	62,658,527,27
Laba (Rugi) Usaha (per 31 Des 1999)	:	5,607,764,67
Target Laba (per 31Des 1999)	:	6,689,407,02
Total Biaya Pegawai Non Gaji	:	16,633,640,61
Total Biaya Pegawai Gaji	:	1,830,438,71

Total Biaya Pegawai	:	18,464,079,32
Rerata Biaya Gaji pe Kepala	:	41,500,88
Rasio Biaya Gaji per Gross Margin	:	40,66
Rasio Target Laba Atas Penjualan	:	1 %
Rasio Target Laba Atas Total Aktiva	:	9 %
DOCS PENDAPATAN	:	106 %
DOCS LABA	:	84 %

Sumber : Laporan Kajian Asset Pemda yang Dipisahkan, Bappeda Jateng, tahun 2000.

Dari data diatas terlihat bahwa Laba yang diperoleh Perusahaan Es (PE) Saripetojo-Lebak Siu, jika dibandingkan dengan Total Asset yang dimiliki perusahaan sebesar 0,77 %, hal ini mengindikasikan bahwa keseluruhan asset yang ada di perusahaan tidak digunakan secara optimal untuk berproduksi. Ini terjadi karena sebagian besar pendapatan (68 %) terserap untuk menutupi biaya produksi perusahaan, dan hampir 88 % dari Laba Kotor terserap untuk menutupi biaya non produksi, sehingga dapat dilihat bahwa laba yang dihasilkan sangat kecil jika dibandingkan dengan Total Aktiva Perusahaan (0,77 %). Jadi dapat disimpulkan bahwa banyak kekayaan perusahaan tidak digunakan untuk menghasilkan Laba (keuntungan) buat perusahaan.

#### 4.2. Ringkasan Kinerja Usaha (2 Periode)

Berdasarkan data keuangan Bulan Desember diperoleh data sebagai berikut :



TABEL IV.3.  
KINERJA KEUANGAN  
PABRIK ES SARIPETOJO TEGAL

KETERANGAN	Desember 1999	November 1999
Kas & Bank	37,019,864.32	47,610,511.83
Piutang Dagang	13,796,458.00	20,893,559.00
Aktiva Tetap	1,057,448,214.23	1,057,448,214.23
Hutang Dagang	38,624,763.36	43,730,006.36
Laba Tahun berjalan	79,191,241.87	73,583,477.20
Penjualan	66,339,500.00	63,658,527.27
Harga Pokok Penjualan	20,929,155.71	22,021,824.58
Laba Kotor	45,410,344.29	40,636,702.69
Biaya Usaha	39,806,476.62	34,554,675.04
Laba Usaha	5,603,865.67	6,082,027.65
Rasio Laba Usaha	8.4 %	9.7 %
Efisiensi Core Business	12.3 %	15.0 %
Biaya Personil	419,638.17	419,638.17

Sumber : Laporan Kajian Asset Pemda yang Dipisahkan, Bappeda Jateng, tahun 2000.

Data di atas, walaupun menunjukkan kinerja perusahaan adalah positif dimana dalam 2 periode terakhir (dalam Laporan ini yang diwakili bulan November dan Desember 1999) perusahaan dapat membukukan laba. Tetapi kalau dilihat dari besarnya investasi yang dilakukan (Total Aktiva) maka Laba yang dihasilkan sangatlah kecil (0,77 %). Hal ini dapat terjadi karena tingkat pencapaian kinerja yang diperoleh relatif rendah. Rasio laba usaha berkisar antara 8 % s/d 10 % (tingkat bunga deposito minimum), yang mana hal ini menunjukkan bahwa kinerja

perusahaan ini belum cukup tinggi. Jika dilihat dari rasio efisiensi core business (sebagai perusahaan perdagangan) yang berada pada kisaran antara 12 % s/d 15 % dari laba Kotor Penjualan maka dapat kita katakan bahwa terjadi biaya pembiasan biaya (baik biaya produksi maupun biaya non produksi).

Hal ini mengindikasikan bahwa 1) Produk yang dijual (Produk Es), dipatok pada harga dibawah dibawah harga pokok penjualan, atau 2) adanya pemborosan biaya yang sangat besar yang dapat disembunyikan manajemen dengan rapih sekali (hanya dapat ditemukan dengan melakukan audit secara menyeluruh) atau 3) manajemen tidak dapat merencanakan dan mengendalikan berbagai biaya yang timbul dalam perusahaan baik biaya yang menjadi tanggungjawabnya maupun berbagai biaya yang berada diluar tanggungjawabnya.

Selain masalah keuangan, permasalahan yang juga muncul di perusahaan ini adalah rendahnya motivasi karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan yang diembankan kepadanya. Permasalahan ini dipicu oleh rendahnya imbalan yang diterima karyawan serta kurangnya penghargaan yang diberikan perusahaan kepada karyawan. Hal ini dapat diketahui dari rata-rata biaya yang dikeluarkan ( $\pm$  41.600,00 ) yang relatif rendah. Selain itu, berdasarkan hasil investigasi lapangan, ditemukan suatu situasi dimana karyawan merasa tidak ada penghargaan ataupun jaminan bagi setiap karyawan yang berprestasi untuk menduduki posisi yang lebih baik jika menghasilkan kinerja yang baik.

## 5. Pabrik Es Saripetojo Rembang/Lasem.

### 5.1. Gambaran Umum

#### a. Jenis Usaha

Bidang kegiatan utama perusahaan ini adalah sebagai produsen es yang hasil produksinya adalah ES balok.

#### b. Kegiatan dan organisasi dan Tahun Berdiri.

Persaingan dari usaha sejenis terutama dari pengusaha murni swasta dirasa sangat ketat. Tingkat produksi yang dihasilkan oleh dua pabrik, yaitu di Rembang dan di Lasem menjadikan kendala tersendiri bagi manajemen dalam mengoptimalkan efisiensi perusahaan. Dengan beroperasinya di dua lokasi tersebut, beban tetap yang ditimbulkan menjadi lebih besar dibanding kalau menjadi satu lokasi saja. Ada ide untuk menggabungkan dua lokasi pabrik ini menjadi satu tempat saja.

Gambaran umum perusahaan yang dikaji dapat dilihat pada indikator dasar sebagai berikut :

Nama Perusahaan	:	PE Saripetojo Rembang
Bidang Usaha	:	Pabrik Es
Pimpinan	:	Drs. Arief Budiman
Jumlah karyawan	:	35
Tahun operasi	:	
Total Asset (per30 Sept 2001)	:	661,312,153,80
Total Pendapatan (per30 Sept 2001)	:	537,285,804.00
Total Gross Margin (per30 Sept 2001)	:	222,855,844.95

Target Pendapatan (2001)	:	695,212,000.00
Laba Usaha (per30 Sept 2000)	:	51,322,330.62
Target Laba (2001)	:	72.495,000.00
Total Biaya Pegawai Non Gaji	:	24,982,495.23
Total Biaya Pegawai Gaji	:	14,560,968.72
Total Biaya Pegawai	:	39,543,461.95
Rerata Biaya Gaji per Kepala	:	416,027.68
Rasio Biaya Gaji per Gross Margin	:	17.74
Rasio Target Laba Atas Penjualan	:	1 %
Rasio Target Laba Atas Total Aktiva	:	11 %
DOCS PENDAPATAN	:	77 %
DOCS LABA	:	71%

Sumber : Laporan Kajian Asset Pemda yang Dipisahkan, Bappeda Jateng, tahun 2000.

## 5.2. Ringkasan Kinerja Usaha (2 Periode)

Berdasarkan data keuangan Bulan September (Laporan Keuangan diperoleh data sebagai berikut) :

TABEL IV.4.  
KINEREJA KEUANGAN  
PABRIK ES SARIPETOJO REMBANG / LASEM

KETERANGAN	s/d September 2001	Tahun 2000
Kas & Bank	199.783.158,81	207.641.670
Piutang Dagang	91.237.655	80.515.255
Aktiva Tetap	232.558.362,88	203.096.185
Hutang Lancar	27.919.396	20.887.572
Laba Sampai Bulan Berjalan	51.322.330.62	71.538.322
Penjualan	537.285.804	722.003.126
Harga Pokok Penjualan	314.429.959,05	389.811.443
Laba Kotor	222.855.844,95	332.191.683
Biaya Usaha	171.533.514,33	260.653.360
Laba Usaha	51.322.330.62	71.538.322
Rasio Laba Usaha atas penjualan	9.5521 %	9.9083 %
Efisiensi Core Business	23.0294 %	21.54 %
Biaya Personil	125.535	129.136

Sumber : Laporan Kajian Asset Pemda yang Dipisahkan, Bappeda Jateng, tahun 2000.

## **6. Pabrik Keramik Mayong Jepara**

### **6.1. Gambaran Umum**

#### **a. Jenis Usaha**

Bidang kegiatan utama perusahaan ini adalah sebagai produser keramik yang hasil produksinya : Bahan Tahan Api, Semen Tahan Api, Castable.

Adapun jasa yang dihasilkan unit usaha ini adalah

- ☐ Pembuatan/perbaikan tungku pembakaran, boiler, AMP dll.
- ☐ Pembuatan krematorium, pembakaran limbah/sampah, dll.
- ☐ Pembuatan tungku pengeringan kayu, dll

Pangsa pasar produk dari unit usaha ini adalah Industri atau pabrik yang menggunakan sistem pemanasan antara lain :

- ☐ Pabrik Gula, Pabrik Gelasa, Pabrik Baja, Pengcoran Logam, Pabrik Galvanis, Industri Pengolahan Kayu.
- ☐ Pabrik Roti, Pabrik Kecap, Pabrik Syrup, Pabrik Tahu.
- ☐ Ruang Arsip Tahan Api, dll.

#### **b. Kegiatan dan Organisasi**

Pangsa pasar produk dari unit usaha ini adalah industri yang membutuhkan berbagai peralatan yang berasal dari keramik, yang berada di seputar Jawa Tengah dan sekitarnya.

Secara umum produk yang dihasilkan memiliki konsumen yang sangat terbatas karena produk yang dihasilkan sangat spesifik, sehingga memerlukan penanganan dalam hal

pemasaran dan produksinya. Hal utama yang menjadi kendala saat ini adalah bagaimana memasarkan produk yang ada dengan baik. Berbagai kendala dan kekurangan manajemen dalam hal menggarap bidang pemasaran ini menjanjikan perusahaan ini memiliki kinerja manajemen yang sangat kurang dan hal ini dapat kita lihat dari gambaran umum perusahaan yang dikaji dapat dilihat pada indikator dasar sebagai berikut :

Nama Perusahaan	:	Pabrik Keramik Mayong
Bidang Usaha	:	Produksi Keramik
Pimpinan	:	Heri Sunarto
Jumlah karyawan	:	20 orang
Tahun operasi	:	1982
Total Asset (Sept 2001)	:	202.600.926,61
Total Pendapatan (Sept 2001)	:	160.824.670,00
Total Gross Margin (Sept 2001)	:	101.824.121,94
Target Pendapatan (Sept 2001)	:	274.186.340,00
Laba Usaha (Sept 2001)	:	(35.663.487,98)
Target Laba (Sept 2001)	:	24.348.278,20
Total Biaya Pegawai Non Gaji	:	44.761.260,00
Total Biaya Pegawai Gaji	:	49.873.472,00
Total Biaya Pegawai	:	94.634.732,00
Rerata Biaya Gaji per Kepala	:	Rp. 377.829,33
Rasio Biaya Gaji per Gross Margin	:	49 %
Rasio Target Laba Atas Penjualan	:	15 %

Rasio Target Laba Atas Total Aktiva	:	25 %
DOCS PENDAPATAN	:	59 %
DOCS LABA	:	- 146 %

Sumber : Laporan Kajian Asset Pemda yang Dipisahkan, Bappeda Jateng, tahun 2000.

Dari data diatas terlihat bahwa Laba yang diperoleh Perusahaan Keramik Mayong jika dibandingkan dengan Total Asset yang dimiliki perusahaan hanya sebesar minus 17,6 %, hal ini mengindikasikan bahwa keseluruhan aset yang ada di perusahaan tidak digunakan secara optimal untuk berproduksi. Ini terjadi karena sebagian besar pendapatan (63,3 %) terserap untuk menutupi biaya produksi perusahaan, dan hampir 135 % dari Laba Kotor terserap untuk menutupi biaya non produksi, sehingga dapat dilihat bahwa pada Bulan September terjadi minus atau rugi yang dialami sebesar 35.663.487,98. Jadi disimpulkan bahwa perusahaan menggunakan kekayaannya (aktiva) untuk membiayai operasional perusahaan.

## 6.2. Ringkasan Kinerja Usaha (2 Periode)

Berdasarkan data keuangan Bulan September (Laporan Keuangan Pertama yang dibuat setelah pisah dari PPL Batur) diperoleh data sebagai berikut :



TABEL IV.5.  
KINERJA KEUANGAN  
PABRIK KERAMIK MAYONG JEPARA

KETERANGAN	Tahun 2000	2001 s/d Oktober
Kas & Bank	Rp. 4.853.848	Rp. 6.575.411
Piutang Dagang	3.968.750	990.000
Aktiva Tetap	43.140.673	18.562.283
Hutang Dagang	-	18.562.500
Laba Tahun Berjalan	- 35.085.349	- 3.229.845
Penjualan	160.824.670	232.876.070
Harga Pokok Penjualan	101.424.122	165.496.300
Laba Kotor	59.400.548	67.379.770
Biaya Usaha	95.064.036	78.572.176
Laba Usaha	- 35.085.349	- 3.229.845
Rasio Laba Usaha	- 22,2 %	- 4,8 %
Efisiensi Core Business	- 60,0 %	- 16,6 %
Biaya Personil	94.634.732	71.789.352
Biaya Personil per Bulan	Rp. 226.436	Rp. 193.081

Sumber : Laporan Kajian Asset Pemda yang Dipisahkan, Bappeda Jateng, tahun 2000.

Data diatas menunjukkan bahwa kinerja perusahaan adalah negatif dimana dalam 2 tahun terakhir perusahaan tidak dapat membukukan laba. Hal ini karena tingkat pencapaian kinerja yang diperoleh relatif rendah. Rasio laba usaha sebesar kurang dari 12 % (tingkat bunga depositi minimum) menunjukkan bahwa kinerja perusahaan ini belum cukup tinggi, apalagi rasio *effisiensi core business* (sebagai perusahaan perdagangan) berada pada tingkat yang sangat

rendah, antara minus (-) 60 % s/d 16,6 % dari Laba kotor perdagangan. Berbagai hal diatas menyebabkan perusahaan tidak dapat merencanakan dengan baik sumber dana yang digunakan untuk membiayai operasional perusahaan, sehingga ketika terjadi permintaan pasar yang besar terhadap produk, perusahaan tidak dapat melayaninya. Hal ini dapat dilihat pada besarnya kas yang dimiliki perusahaan hanya sebesar 2,4 s/d 2,6 % dari Total Biaya yang terjadi Perusahaan. Akibat dari keadaan ini, untuk menutup biaya produksi yang ada perusahaan terpaksa meminjam dana dari pihak ke tiga. Data lain yang mendukung kesimpulan ini dapat dilihat dari besarnya Piutang Dagang yang dimiliki perusahaan dimana prosentase (%) juga relatif kecil jika dibandingkan dengan total biaya (rata-rata sebesar 0,4 % s/d 2,4 %).

## **7. Pabrik Pengecoran Logam Batur Klaten.**

### **7.1. Gambaran Umum**

#### **a. Jenis Usaha**

Bidang kegiatan utama perusahaan ini adalah memproduksi berbagai barang kebutuhan industri yang berasal dari logam yang dibutuhkan pabrik maupun konsumen secara perorangan. Adapun hasil produksinya antara lain adalah :

- ☐ Spare Part Pompa Pasir
- ☐ Spare Part Pabrik Kulit
- ☐ Spare Part Pabrik Jamur
- ☐ Spare Part Lainnya

Selain itu, unit usaha ini memberikan jasa berupa :

- ☐ Besi Cor

□ Pengembangan Industri Logam

**b. Kegiatan dan Organisasi**

Pangsa pasar produk dari unit usaha ini adalah Industri yang membutuhkan berbagai peralatan yang berasal dari besi, yang berada diseputar Jawa Tengah sehingga dapat dikatakan bahwa jangkauan pasar adalah daerah Jawa Tengah dan sekitarnya.

Secara tradisional, bisnis ini adalah bidang yang mempunyai potensi usaha yang baik, Daerah Batur Ceper Kabupaten Klaten Jawa Tengah memiliki keunggulan dalam hal pengecoran logam, mulai dari perkakas rumah tangga sampai dengan industri berat ada disana. Keunggulan ini belum sepenuhnya dapat dimanfaatkan oleh manajemen unit bisnis ini karena berbagai sebab, dan kinerja manajemen yang kurang menggemblirakan itu nampak pada gambaran umum perusahaan sebagai berikut :

Nama Perusahaan	:	Pengecoran Logam Batur
Bidang Usaha	:	Pengecoran Logam, Perbengkelan
Pimpinan	:	Hari Tri Harsono, SE
Junlah karyawan	:	31 orang
Tahun operasi	:	1958
Total Asset (Sept 2001)	:	Rp. 1.047.581.289,73
Total Pendapatan (Sept 2001)	:	885.506.375,00
Total Gross Margin (Sept 2001)	:	403.015.255,00
Target Pendapatan (Sept 2001)	:	977.400.000,00
Laba Usaha (Sept 2001)	:	57.979.013,00

Target Laba (Sept 2001)	:	92.396.000,00
Total Biaya Pegawai Non Gaji	:	92.311.155,00
Total Biaya Pegawai Gaji	:	15.299.178,00
Total Biaya Pegawai	:	107.610.333,00
Rerata Biaya Gaji per Kepala	:	Rp. 493.521,87
Rasio Biaya Gaji per Gross Margin	:	3,80 %
Rasio Target Laba Atas Penjualan	:	10,43 %
Rasio Target Laba Atas Total Aktiva	:	8,82 %
DOCS PENDAPATAN	:	89,62 %
DOCS LABA	:	62,75 %

Sumber : Laporan Kajian Asset Pemda yang Dipisahkan, Bappeda Jateng, tahun 2000.

Dari data diatas terlihat bahwa Laba yang diperoleh PPL Batur jika dibandingkan dengan Total Asset yang dimiliki perusahaan hanya sebesar 5,53 %, hal ini mengindikasikan bahwa keseluruhan aset yang ada diperusahaan belum digunakan secara optimal. Hal ini terjadi karena hampir sebagian besar pendapatan (46 %) terserap untuk menutupi biaya usaha perusahaan, dan hanya 34 % dari laba kotor diserap untuk menutupi biaya-biaya non operasional. Ketergantungan penanganan pemasaran kepada manajer unit dirasakan saat ini setelah manajer tersebut berhenti dari perusahaan. Ditambah dengan berbagai konflik intern, maka kondisi unit bisnis ini diakhir tahun 2001 ini sangat memprihatinkan. Hal ini sebenarnya sudah nampak pada laporan keuangan dua tahun terakhir yang disajikan pada bagian berikut.

## 7.2. Ringkasan Kinerja Usaha (2 Periode)

Berdasarkan data keuangan tahun 2001 sampai dengan bulan September dan Tahun 2000 yang disusun unit usaha PPL Batur Klaten, diperoleh data sebagai berikut :

TABEL IV.6.  
KINERJA KEUANGAN  
PABRIK PENGECORAN LOGAM BATUR KLATEN

KETERANGAN	Tahun 2000	s/d Oktober 2001
Kas & Bank	Rp. 103.340.799	Rp. 32.595.241
Piutang Dagang	345.895.650	442.891.815
Aktiva Tetap	170.118.295	191.674.183
Hutang Dagang	34.900.540	58.334.575
Laba Tahun Berjalan	147.002.365	500.866.796
Penjualan	1.346.939.820	885.506.375
Harga Pokok Penjualan	895.399.275	482.491.120
Laba Kotor	451.540.545	403.015.255
Biaya Usaha	304.598.180	139.344.942
Laba Usaha	146.942.365	263.670.313
Rasio Laba Usaha	10,91 %	29,78 %
Efisiensi Core Business	10,91 %	29,78 %
Biaya Personil	884.482	15.920
Biaya Personil per Bulan	73.706,85	1.768

Sumber : Laporan Kajian Asset Pemda yang Dipisahkan, Bappeda Jateng, tahun 2000.

Dari data diatas menunjukkan bahwa kinerja perusahaan adalah positif dimana perusahaan dapat membukukan laba yang positif. Tetapi dilihat dari rasio laba usaha yang hanya

berkisar 10,9 % sampai 29,7 % dapat dikatakan bahwa perusahaan belum memanfaatkan sumber daya yang dimiliki secara optimal. Hal ini dikarenakan tingkat pencapaian kinerja yang diperoleh adalah relatif rendah. Dilain pihak rasio *efisiensi core business* terlihat rendah karena perusahaan selama ini, hanya mengandalkan pelanggan yang sudah ada, padahal jumlah pelanggan menurun drastis selama 2 tahun terakhir sehingga hasil yang diperoleh berkisar antara 10,91 % sampai 29,78 %.

Selain masalah keuangan, permasalahan yang muncul di perusahaan ini adalah rendahnya motivasi karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan yang diembankan kepadanya. Permasalahan ini dipicu oleh rendahnya imbalan yang diterima karyawan serta kurangnya penghargaan yang diberikan perusahaan kepada karyawan. Hal ini dapat diketahui dari rata-rata biaya yang dikeluarkan ( ± 73.706,85 per karyawan).

## **8. Perkebunan Tlogo Kabupaten Semarang.**

### **8.1. Gambaran Umum**

Lokasi usaha terletak di Desa Delik Kecamatan Tuntang Kabupaten Semarang dengan luas lahan sebagai berikut :

Total luas lahan : 414,9 Ha, dengan pemanfaatan lahan dan budi daya tanaman yakni :

- ❑ Karet : 203,60 Ha
- ❑ Kopi : 74,32 Ha
- ❑ Cengkeh : 63,87 Ha
- ❑ Kapok : 35,22 Ha
- ❑ Tanaman Sengon

□ Tanaman Buah-buahan

Tanaman proyek penghijauan :

- Karet : 41,36 Ha
- Kopi : 18,70 Ha
- Keningar : 3,23 Ha

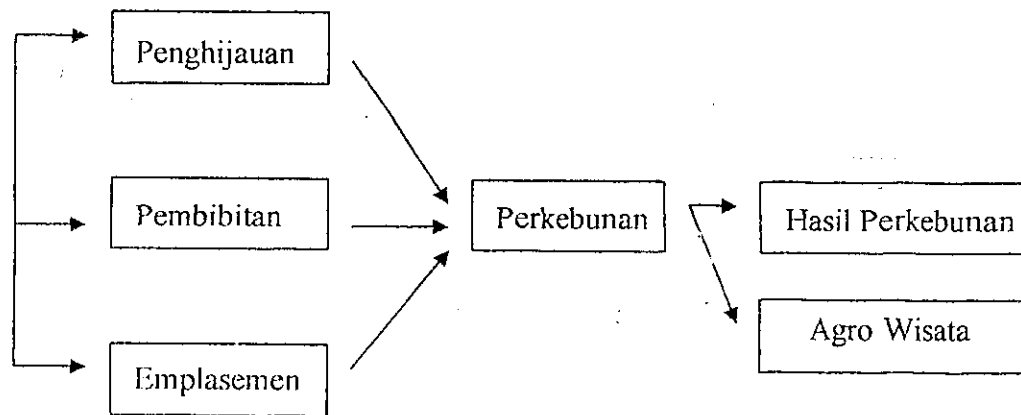
Sumber : Laporan Kajian Asset Pemda yang Dipisahkan, Bappeda Jateng, tahun 2000.

Perkebunan Tlogo menjadi unit Perusahaan Daerah sejak 17 September 1980, melalui Surat Keputusan Gubernur KDH Tingkat I Jawa Tengah No.07.63/1980.

Unit usaha ini bergerak dibidang perkebunan dengan core bisnis berupa hasil perkebunan, utamanya perkebunan kopi, Cengkeh dan Kapok. Disamping itu dalam usaha pengembangan bisnis, unit ini bergerak dalam bidang side bisnis yakni usaha pariwisata sehingga saat ini Perkebunan Tlogo menjadi Unit Usaha Agro Wisata Tlogo, dan secara umum ciri bisnis ini adalah sebagai berikut :

- Investasi jangka panjang dengan hasil investasi diperoleh setelah adanya panen hasil perkebunan.
- Persaingan usaha relatif lebih kecil karena secara umum usaha jenis ini tidak banyak pesaing potensial yang beroperasi dalam bisnis ini.
- Ketergantungan yang sangat tinggi terhadap perubahan musim, iklim dan cuaca, keadaan iklim berpengaruh secara langsung terhadap hasil panen, baik kualitas maupun kuantitas.

Adapun proses kegiatan usaha dari perusahaan ini dapat digambarkan sebagai :



#### GB.IV.2

#### KEGIATAN UTAMA PERKEBUNAN TLOGO SEMARANG

Pada dasarnya bidang bisnis ini adalah bidang yang mempunyai prospek usaha yang baik terutama untuk investasi jangka panjang.

Gambaran umum perusahaann yang dikaji dapat dilihat dalam indikator-indikator dasar sebagai berikut :

Nama Perusahaan	:	Perkebunan Tlogo
Bidang Usaha	:	Perkebunan dan Agro Wisata
Pimpinan	:	Ir.Dwi Eindriari W, MM
Dasar hukum pendirian	:	SK Gub KDH Tk I Jateng No.07.63/1980
Tahun operasi	:	1980
Jumlah Karyawan	:	78 orang



Total Asset (2000)	:	3,328,660,744.64
Total Pendapatan ( 2000)	:	1,275,274,350.00
Total Gross Margin (2000)	:	621,690,655.06
Target Pendapatan (2000)	:	1,437,600,000,00
Laba Usaha (2000)	:	312,886,363.00
Target Laba (2000)	:	430,994,000.00
Total Biaya Pegawai Non Gaji	:	54.046,411,26
Total Biaya Pegawai Gaji	:	28,666,951.46
Total Biaya Pegawai	:	93,409,110.14
Rerata Biaya Gaji per Kepala	:	367,525.02
Rasio Biaya Gaji per Gross Margin	:	5 %
Rasio Target Laba Atas Penjualan	:	34 %
Rasio Target Laba Atas Total Aktiva	:	1 %
DOCS PENDAPATAN	:	89 %
DOCS LABA	:	73 %

Sumber : Laporan Kajian Asset Pemda yang Dipisahkan, Bappeda Jateng, tahun 2000.

Dari data diatas terlihat bahwa Laba yang diperoleh Perkebunan Tlogo-Kabupaten Semarang, jika dibandingkan dengan Total Asset yang dimiliki perusahaan hanya sebesar 9,40 %, hal ini mengindikasikan bahwa keseluruhan asset yang ada di perusahaan tidak digunakan secara optimal untuk berproduksi. Hal ini terjadi karena sebagian besar pendapatan (49 %) terserap untuk menutupi biaya produksi perusahaan, sebesar 51,25 % dari Pendapatan. Jadi

walaupun jumlah laba yang diperoleh tahun 2000 sebesar Rp. 312.886.363 namun jika dibandingkan dengan jumlah asset yang dimiliki dapat dikatakan bahwa banyak kekayaan perusahaan belum digunakan secara optimal menghasilkan Laba (keuntungan) bagi perusahaan atau pendapatan yang tinggi bila tidak didukung dengan efisiensi biaya tidak akan memberikan keuntungan optimal bagi perusahaan.

## 8.2. Ringkasan Kinerja Usaha (2 Periode)

Ringkasan Kinerja bisnis perusahaan selama dua tahun belakangan ini adalah sebagai berikut :

TABEL IV.7.  
KINERJA KEUANGAN  
PERKEBUNAN TLOGO KABUPATEN SEMARANG

KETERANGAN	Tahun 2000	Th.2001 s/d Okt
Kas & Bank	409,445,774.40	116,198,105.17
Piutang Dagang	-	-
Aktiva Tetap	1,850,803,334.98	2.522,843,087.71
Hutang Dagang	-	-
Laba Tahun Berjalan	312,886,363.00	191.894,984.64
Penjualan	1,275,274,250.00	1,168,253,297.00
Harga Pokok Penjualan	653,583,597.94	767,511,268.28
Laba Kotor	621,690,652.06	400,742,028.72
Biaya Usaha	340,416,032.91	242,596,581.10
Laba Usaha	281,274,619.15	191,894,984.62
Rasio Laba Usaha	22.1 %	16.4 %
Efisiensi Core Business	45.2 %	47.9 %
Biaya Personil	89,192,375.14	70,295,652
Biaya Personil per Bulan	95,291	90,123

Sumber : Laporan Kajian Asset Pemda yang Dipisahkan, Bappeda Jateng, tahun 2000.

Data diatas menunjukkan bahwa sekalipun kinerja perusahaan adalah positif dengan berhasil membukukan laba yang positif dan baik dimana untuk tahun 2000 laba sebesar Rp. 312.886.363 dan laba s/d Oktober 2002 sebesar Rp. 191.894.984,64. Hal ini menunjukkan bahwa tingkat pencapaian kinerja yang diperoleh adalah baik jika diukur dari Rasio laba usaha yang lebih dari 12 % (tingkat bunga depositi minimum) dari rasio core business berada pada tingkat yang tinggi yakni 45.2 % dan 47,9 %. Walaupun demikian dalam hal perencanaan keuangan dan penggunaan dana perkebunan Tlogo ternyata belum dapat merencanakan dengan baik sumber dana yang digunakan untuk membiayai operasional perusahaan dan investasi. Selain masalah keuangan, permasalahan yang juga muncul diperusahaan ini adalah rendahnya motivasi karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan. Permasalahan ini dipicu oleh rendahnya imbalan yang diterima karyawan serta kurangnya penghargaan yang diberikan perusahaan kepada karyawan. Hal ini dapat diketahui dari rata-rata biaya yang dikeluarkan serta tidak ada penghargaan ataupun jaminan bagi setiap karyawan yang berprestasi untuk menduduki posisi yang lebih baik jika menghasilkan kinerja yang baik.

## **9. Penggajian Kayu Wirosari Purwodadi**

### **9.1. Jenis Usaha, Kegiatan Dan Organisasi**

Bidang kegiatan utama perusahaan ini adalah sebagai penggajian kayu yang memusatkan kegiatannya pada :

- *Penggajian Kayu.*

Beberapa ciri khas bisnis perusahaan ini adalah :

- ❑ Hasil produksinya terdiri dari 5 macam bentuk yaitu : GF, Floring, Reng, Parquet (Parket) Block dan Parket Stock.
- ❑ GF, merupakan hasil yang diunggulkan dari PPK Wirosari.
- ❑ Hasil produksi PPK Wirosari, digunakan sebagai bahan membuat rumah dan bahan membuat meubel.

Pada dasarnya bidang bisnis ini adalah bidang yang mempunyai prospek usaha yang baik karena selain tempat usahanya dekat dengan sumber bahan yaitu kayu jati, jumlah order ke PPK Wirosari memungkinkan PPK ini dapat berkembang dengan modal yang cukup. Akan tetapi karena modal kurang, sehingga banyak pesanan yang terpaksa tidak dipenuhi, sebagai contoh dalam satu dokumen pesanan tertera 17 kubik untuk satu pemesan, PPK ini hanya bisa memenuhi sebanyak 3 sampai 4 kubik saja, atau order sebanyak 7 kubik hanya dapat dilayani sebanyak 1 kubik saja. Kondisi ini menyebabkan banyak perusahaan yang yang kemudian beralih ke perusahaan lain yang bisa memenuhi jumlah pesanan. Kinerja perusahaan saat ini dalam kondisinegatif atau parah karena banyak hari menganggur, karena dengan modal 53 juta, akan menghasilkan kayu gelondong sebanyak 15 kubik, yang akan selesai dikerjakan dalam tempo 2 hari saja. Dan dari 15 kubik kayu gelondong tersebut, akan diperoleh kayu jadi sebanyak 7 kubik saja, sehingga yang terbunag sebanyak 8 kubik. Untuk itu unit ini kemudian memanfaatkan kayu sisa ini untuk dibuat kusen rumah dan dijual ke perorangan.

Gambaran umum perusahaan yang dikaji dalam dilihat dalam indikator-indikator dasar sebagai berikut :

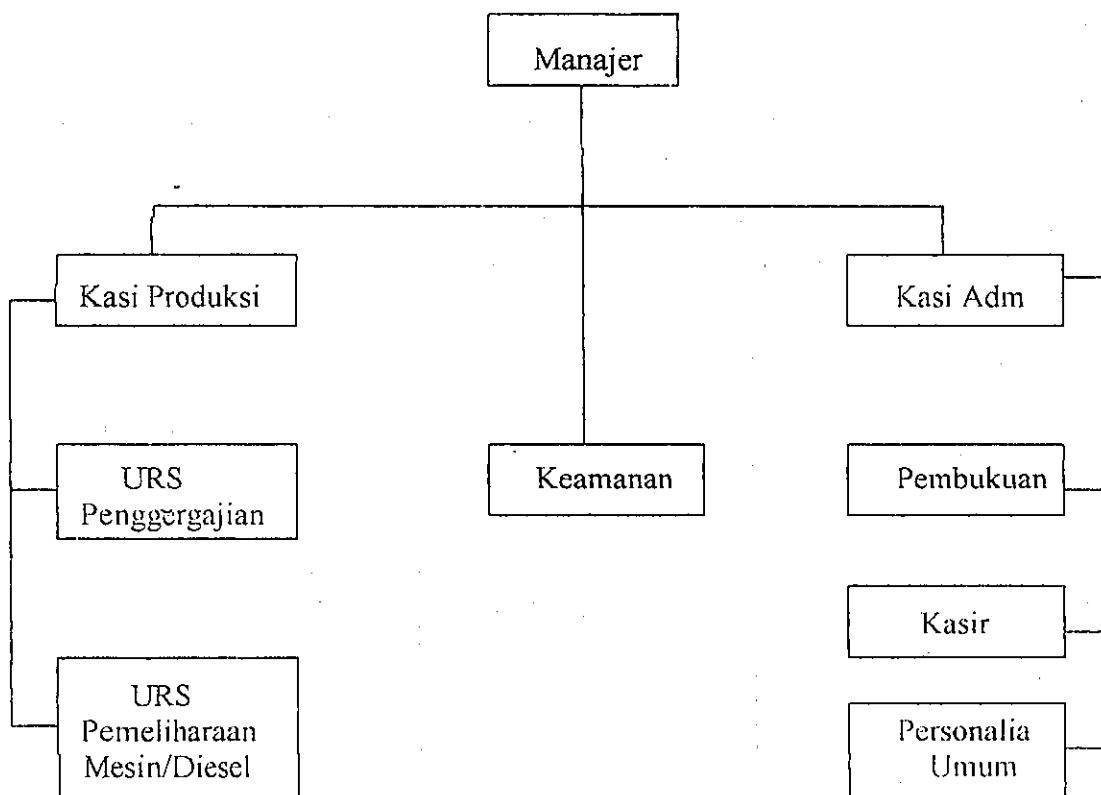
Nama Perusahaan	:	PPK Wirosari Kab. Grobogan
Bidang Usaha	:	Penggergajian Kayu
Pimpinan	:	Sukiyem
Jumlah Karyawan	:	18 orang
Total Asset (2000)	:	154,382,970.27
Total Pendapatan ( 2000)	:	130,995,701.00
Total Gross Margin (2000)	:	53,593,337.00
Target Pendapatan (2000)	:	209,575,000.00
Laba (rugi) Usaha (2000)	:	(497,060.00)
Target Laba (2000)	:	15,197,000.00
Total Biaya Pegawai Non Gaji	:	7,582,475.00
Total Biaya Pegawai Gaji	:	9,798,998.00
Total Biaya Pegawai	:	17,381,473.00
Rerata Biaya Gaji per Kepala	:	80,469,78
Rasio Biaya Gaji per Gross Margin	:	18 %
Rasio Target Laba Atas Penjualan	:	12 %
Rasio Target Laba Atas Total Aktiva	:	6 %
DOCS PENDAPATAN	:	63 %
DOCS LABA	:	- 3 %

Sumber : Laporan Kajian Asset Pemda yang Dipisahkan, Bappeda Jateng, tahun 2000.

Data diatas menunjukkan bahwa kinerja perusahaan ini dalam tahun 2000 adalah negatif yang berarti secara operasional perusahaan mengalami kerugian yakni sebesar Rp. 497.060. Hal ini menunjukkan bahwa tingkat pencapaian kinerja yang diperoleh adalah relatif rendah. Rasio laba usaha minus (tingkat bunga deposito minimum) menunjukkan bahwa kinerja perusahaan ini sangat rendah. Pada tahun 2000, pengelolaan PPK Wirosari diserahkan ke PT. PIB dan sejak bulan Mei 2001 diserahkan sepenuhnya kepada unit dan sampai bulan September 2001 memperoleh laba usaha Rp. 25.933.678,-. Beberapa indikator manajemen stratejik yang diamati dan dianalisis adalah sebagai berikut :

1. Profil manajemen perusahaan ini adalah perusahaan perdagangan yang lingkup kegiatan yang relatif sempit yaitu penggergajian kayu jati.
2. Analisis bisnis (SWOT, Strategy Profiling dsb) tidak menjadi kebiasaan kerja manajemen perusahaan ini. Perusahaan lebih tampil sebagai sebuah usaha yang memproduksi kayu gergajian atas dasar pesanan.
3. Perusahaan saat ini tidak memiliki tenaga penjualan yang bertugas untuk mencari informasi mengenai pelanggan, kebutuhan produk, penyerahan barang dan penagihan. Negosiasi penjualan untuk transaksi sepenuhnya dilakukan oleh manager unit.
4. Karena tidak memiliki tenaga penjualan dan pemasaran, maka organisasi ini tidak mencerminkan perhatian inti pada penanganan kegiatan penjualan.

Struktur organisasi perusahaan ini adalah sebagai berikut :



**GB. IV.3**  
**STRUKTUR ORGANISASI**  
**PERUSAHAAN PENGGERGAJIAN KAYU WIROSARI**

Struktur organisasi pada perusahaan ini relatif sederhana, dan belum memenuhi syarat jenjang sebuah organisasi perusahaan yang berorientasi pada bisnis murni. Secara umum unit ini belum memiliki struktur organisasi yang jelas dan baku, dan dalam prakteknya disesuaikan dengan kebiasaan yang ada. Gambar struktur organisasi diatas adalah usulan dari unit yang masih dalam penggodokan Kantor Pusat untuk disetujui.

## 9.2. Ringkasan Kinerja Usaha (2 Periode)

Ringkasan kinerja bisnis perusahaan akan dapat dilihat mulai bulan Mei 2000 karena sebelumnya dikerja samakan dengan PT. Prasetya Indra Brata, yang mana kontrak kerjasamanya mengambang dan tidak jelas. Kinerja keuangan selepas dari PT. PIB adalah sebagai berikut :

TABEL IV.8.  
KINERJA KEUANGAN  
PERUSAHAAN PENGGERGAJIAN KAYU WIRASARI

KETERANGAN	Tahun1999	Tahun 2000
Kas & Bank	4,034,165.54	15,023,058.54
Piutang Dagang	7,102,613.00	-
Aktiva Tetap	105.602,655.00	46,779,732.31
Hutang Dagang	-	-
Penjualan	173,905,521.00	130.995,701.00
Harga Pokok Penjualan	118,328,554.00	77,402,364.00
Laba Kotor	55,576,967.00	53,593,337.00
Biaya Usaha	65,995,335.52	54,398,724.00
Laba Usaha	(10,418,369)	(497,060)
Rasio Laba Usaha	- 6.0 %	- 0.4 %
Efisiensi Core Business	- 18.7 %	- 0.9%
Biaya Personil	27,924,924.00	17,381,473.00
Rerata biaya pgw. Per kepala	129,282	80,470

Sumber : Laporan Kajian Asset Pernda yang Dipisahkan, Bappeda Jateng, tahun 2000

Data diatas menunjukkan bahwa kinerja perusahaan ini dalam tahun 2000 dan tahun 1999 adalah negatif yang berarti secara operasional perusahaan mengalami kerugian yakni sebesar Rp. 497.060 di tahun 2000 dan sebesar Rp. 10.418.369 untuk tahun 1999. Hal ini menunjukkan bahwa tingkat pencapaian kinerja yang diperoleh adalah relatif rendah. Rasio laba usaha dan efisiensi core bisnis adalah negatif berarti menunjukkan bahwa kinerja perusahaan ini sangat rendah.



## 0. Profil Percetakan & Penjilidan Umum Tegal.

### 10.1. Gambaran Umum.

#### a. Jenis Usaha

Bidang kegiatan utama perusahaan ini adalah sebagai produsen jasa percetakan dan penjilidan barang-barang, dengan kegiatan utama melaksanakan percetakan dan penjilidan sesuai dengan pesanan yang diterima dari pelanggan tetap (instansi-instansi) maupun perorangan, dengan jasa cetakan antara lain :

- ☐ Cetakan TPR terminal
- ☐ Karcis Terminal
- ☐ Karcis PMI
- ☐ Kop Surat
- ☐ Kwitansi
- ☐ Blangko-blanko standar dari Pemda.

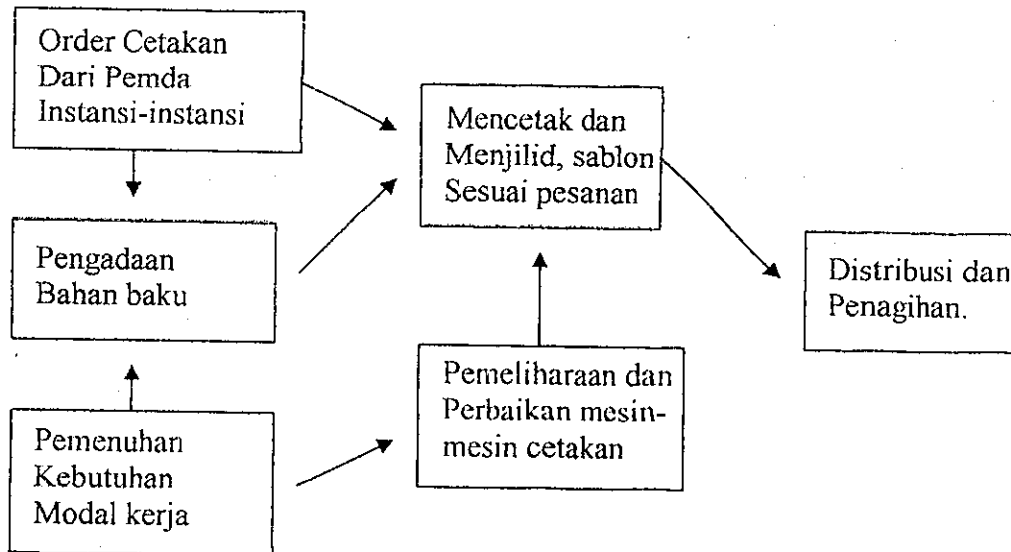
Beberapa ciri khas bisnis perusahaan ini adalah :

- ☐ Produk utama adalah jasa percetakan dan penjilidan atas dasar pesanan dengan potensi pasar yang cukup baik, terutama melalui kerja sama dengan Pemda dan Instansi Pemerintah.
- ☐ Memiliki pesaing-pesaing sangat potensial yakni percetakan dan sablon swasta, percetakan Perusda Kodya dan Kabupaten Tegal.

- ❑ Mesin-mesin cetak yang dimiliki perusahaan umumnya umur ekonomisnya sdah lama sehingga kualitas hasil cetakan kalah jauh dibandingkan dengan percetakan swasta yang umumnya memiliki mesin-mesin modern.
- ❑ Ketergantungan sangat besar pada pesanan cetakan dari pemerintah daerah dan instansi-instansi pemerintah.
- ❑ Pembayaran bergantung pada termin proyek pemerintah, dengan jangka waktu pembayaran 1-2 bulan, sementara perusahaan sendiri kekurangan modal kerja untuk mengembangkan usaha.
- ❑ Kategori perusahaan adalah klasifikasi K, untuk kelas dibawah Rp. 500 Juta.

### b. Kegiatan utama

Kegiatan utama perusahaan ini dapat digambarkan sebagai berikut :



#### GB.IV.4 KEGIATAN UTAMA PERCETAKAN & PENJILIDAN ARUM TEGAL

Pada dasarnya bidang bisnis ini adalah bidang yang mempunyai prospek usaha yang cukup baik karena perusahaan memiliki potensi pasar yang baik, yakni dengan menggalang kemitraan dan kerja sama dengan pemda-pemda dan instansi-instansi pemerintah, serta perusahaan dilingkungan Perusda. Kinerja perusahaan saat ini, masih positif walaupun masih jauh dari standar.

Gambaran umum perusahaan yang dikaji dalam dilihat dalam indikator-indikator dasar sbb :

Pimpinan	:	PD. Moegiran
Dasar hukum pendirian	:	SK Direksi No.7 Th 1982, 15-7-1982

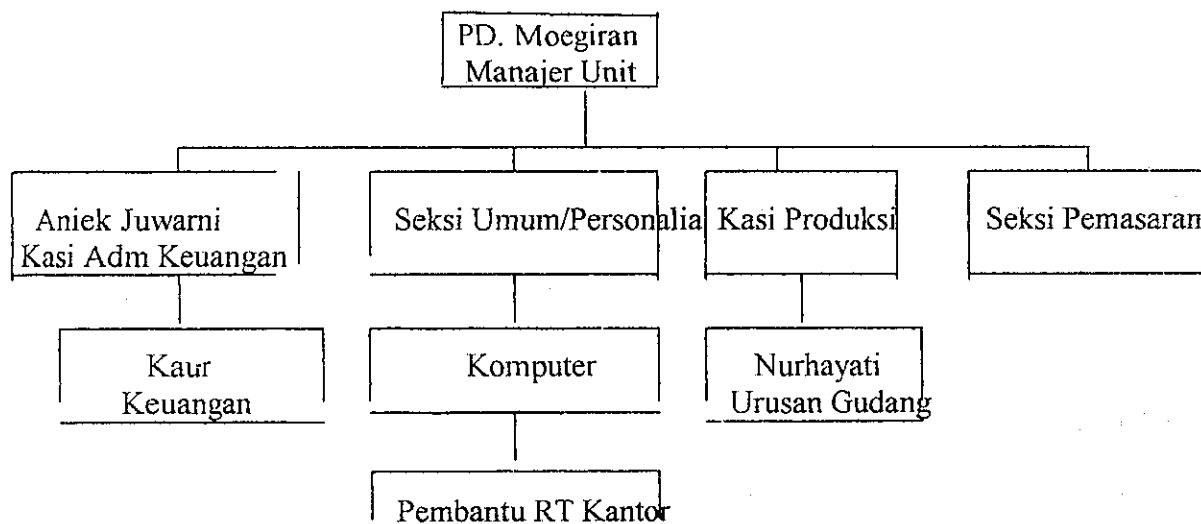
Tahun operasi	:	1959 (nasionalisasi)
Jumlah Karyawan	:	11 orang
Total Asset (2000)	:	188,647,093.56
Total Pendapatan ( 2000)	:	307,187,409.00
Total Gross Margin (2000)	:	164,293,335.59
Target Pendapatan (2000)	:	420,000,000.00
Laba Usaha (2000)	:	10,219,085.73
Target Laba (2000)	:	45,000,000.00
Total Biaya Pegawai Non Gaji	:	54,046,411.26
Total Biaya Pegawai Gaji	:	8,990,027.40
Total Biaya Pegawai	:	63,036,438.66
Rerata Biaya Gaji per Kepala	:	68,106.27
Rasio Biaya Gaji per Gross Margin	:	5 %
Rasio Target Laba Atas Penjualan	:	15 %
Rasio Target Laba Atas Total Aktiva	:	5 %
DOCS PENDAPATAN	:	73 %
DOCS LABA	:	23 %

Sumber : Laporan Kajian Asset Pemda yang Dipisahkan, Bappeda Jateng, tahun 2000.

## 10.2. Ringkasan Kinerja Usaha.

Ringkasan kinerja bisnis perusahaan selama dua tahun belakangan ini adalah sebagai berikut :

Data di atas menunjukkan bahwa sekalipun kinerja perusahaan adalah positif dengan berhasil membukukan laba yang positif, tetapi sebagai perusahaan perdagangan, tingkat pencapaian kinerja yang diperoleh adalah relatif rendah. Rasio laba usaha sebesar kurang dari 12 % (tingkat bunga deposito minimum) menunjukkan bahwa kinerja perusahaan ini belum cukup tinggi, apalagi rasio efisiensi core business (sebagai perusahaan perdagangan) berada pada tingkat yang relatif rendah antara 6 % - 15 % dari laba kotor perdagangan. Struktur organisasi perusahaan ini adalah sebagai berikut :



**GB. IV.5**  
**STRUKTUR ORGANISASI**  
**PERUSDA UNIT PERCETAKAN ARUM TEGAL.**

Struktur organisai pada perusahaan ini relatif sederhana, dan belum memenuhi syarat jenjang bagi sebuah organisasi yang berorientasi profit. Struktur organisasi yang ada pada Percetakan Arum sesuai dengan struktur yang diberikan oleh Direksi kantor pusat disertai dengan pembagian tugas atau Job Description. Namun demikian dalam kenyataan operasional di perusahaan, struktur organisasi formal ini tidak diisi seluruhnya oleh pejabat yang sesuai, khususnya untuk bidang atau seksi personalia & umum dan seksi pemasaran. Oleh karena itu dalam pelaksanaan tugas operasional jabatan kasi pemasaran dan kasi umum/personalia dirangkap oleh manajer unit secara langsung dan dibantu secara insidental oleh tenaga produksi.

## **11. Pbf Marga Husada Semarang.**

### **11.1. Jenis Usaha, Kegiatan Dan Organisasi**

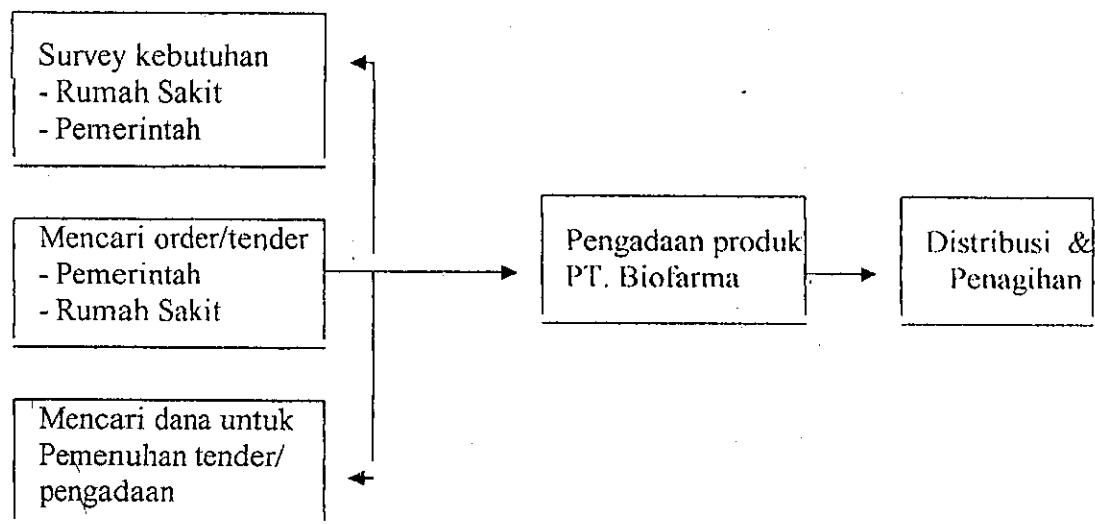
Bidang kegiatan utama perusahaan ini adalah sebagai pedagang besar farmasi yang memusatkan kegiatannya pada :

- Pengadaan obat (vaksin : data vaksin terlampir)
- Penjualan obat dalam partai besar (tender pengadaan obat)
- Pengadaan obat-obatan non vaksin seperti peralatan dan produk-produk kesehatan kapas, alkohol medis, jarum suntik dan peralatan laboratorium, bekerja sama dengan PT. Karisna Mulia Nusantara. Sampai saat ini perusahaan ini merupakan agen tunggal untuk pengadaan vaksin dari PT. Biofarma, Bandung untuk wilayah pasar Jawa Tengah, tetapi dalam perkembangannya terdapat informasi bahwa akan terdapat beberapa pesaing potensial untuk distribusi vaksin-obat PT. Biofarma.

Beberapa ciri khas bisnis perusahaan ini adalah :

- ❑ Produk utama adalah produk vaksin Biofarma.
- ❑ Memiliki pesaing potensial seperti Kimia Farma, Sumber Sehat, Sawah Besar, Bharada Sakti dan Merapi.
- ❑ Ketergantungan besar pada termin proyek pemerintah.
- ❑ Kategori perusahaan adalah klasifikasi M, untuk kelas Rp. 500 Juta samapi 1 Miliar Rupiah.

Kegiatan utama perusahaan ini dapat digambarkan sebagai berikut :



#### GB.IV.6

#### KEGIATAN UTAMA

#### PBF MARGA HUSADA SEMARANG

Pada dasarnya bidang bisnis ini adalah bidang yang mempunyai prospek usaha yang baik karena fungsi utama perusahaan ini adalah pada bidang penjualan dan distribusi dan bersifat terbuka terhadap produk-produk yang dapat dijual dalam pasar yang kompetitif. Kinerja perusahaan saat ini, masih positif walaupun masih jauh dari standar dasar untuk menjadi perusahaan penjualan yang profesional.

Beberapa indikator manajemen stratejik yang diamati dan dianalisis adalah sebagai berikut :

1. Profil manajemen perusahaan ini adalah perusahaan perdagangan yang lingkup kegiatan relatif sempit yaitu pengadaan dan pendistribusian barang yang sangat bergantung hanya pada sebuah pabrik besar, yaitu PT. Biofarma.
2. Analisis bisnis (SWOT, Strategy Profiling dsb) tidak menjadi kebiasaan kerja manajemen perusahaan ini. Perusahaan lebih tampil sebagai sebuah unit penjualan atau pengadaan barang. Analisis yang dilakukan hanya berpusat pada kecukupan modal untuk memenuhi tender pengadaan yang dapat dilaksanakan.
3. Perusahaan saat ini didukung oleh tiga orang tenaga penjualan yang bertugas untuk mencari informasi mengenai kebutuhan produk, penyerahan barang dan penagihan. Negosiasi penjualan untuk transaksi berskala besar menjadi kewenangan utama manajer unit.

Sebagai perusahaan penjualan, struktur personil organisasi ini belum mencerminkan perhatian inti pada penanganan kegiatan penjualan. Ratio tenaga penjualan/marketing dibandingkan dengan seluruh karyawan yang dibiayai perusahaan ini adalah sebesar 21 % dengan nilai perdagangan sebesar Rp. 2,3 miliar dan laba usaha sebesar Rp. 71 juta per hari.

Gambaran umum perusahaan yang dikaji dalam dilihat dalam indikator-indikator dasar sebagai berikut :

Nama Perusahaan	: PBF Marga Husada Semarang
Bidang Usaha	: Perdagangan : Pedagang Besar Farmasi



Pimpinan	: Muchtarom, SE
Jumlah Karyawan	: 14 orang
Tahun operasi	: 1982
Total Asset (2000)	: Rp. 1.188.016.376,19
Total Pendapatan ( 2000)	: Rp. 2.307.568.118,50
Total Gross Margin (2000)	: Rp. 498.190.164,10
Target Pendapatan (2000)	: Rp. 3.425.000.000,00
Laba Usaha (2000)	: Rp. 71.215.517,37
Target Laba (2000)	: Rp. 110.000.000
Total Biaya Pegawai Non Gaji	: Rp. 57.187.038,18
Total Biaya Pegawai Gaji	: Rp. 23.537.033,98
Total Biaya Pegawai	: Rp. 80.724.072,16
Rerata Biaya Gaji per Kepala	: Rp. 140.101,39
Rasio Biaya Gaji per Gross Margin	: 4,7 %
Rasio Target Laba Atas Penjualan	: 0,3 %
Rasio Target Laba Atas Total Aktiva	: 9,25 %
DOCS PENDAPATAN	: 67,37 %
DOCS LABA	: 64,74 %

Sumber : Laporan Kajian Asset Pemda yang Dipisahkan, Bappeda Jateng, tahun 2000.

## 11.2. Kinerja Usaha.

Kinerja bisnis perusahaan selama tiga tahun belakangan ini adalah sebagai berikut :

TABEL IV.9.  
KINERJA KEUANGAN  
BPF MARGA HUSADA SEMARANG

KETERANGAN	TAHUN 1999	TAHUN 2000	TAHUN 2001/SEPT
Kas & Bank	43,427,737		56,693,793
Piutang Dagang	700,993,042	227,376,951	1,839,171,641
Aktiva Tetap	25,151,657	34,707,528	37,080,965
Hutang Dagang	599,855,153	501,795,792	1,445,582,345
Laba Tahun Berjalan	42,888,763	71,215,517	91,365,986
Penjualan	2,517,543,541	2,307,568,119	2,666,028,248
Harga Pokok Penjualan	1,985,041,208	1,809,311,454	2,049,721,962
Laba Kotor	532,502,333	498,190,164	616,306,286
Biaya Usaha	500,413,399	446,778,294	525,432,181
Laba Usaha	32,088,934	51,411,870	90,874,105
Rasio Laba Usaha	1.3 %	2.2 %	3.4 %
Efisiensi Core Business	6.0 %	10.3 %	14.7 %

Sumber : Laporan Kajian Asset Pemda yang Dipisahkan, Bappeda Jateng, tahun 2000.

Data diatas menunjukkan bahwa sekalipun kinerja perusahaan adalah positif dengan berhasil membukukan laba yang positif, tetapi sebagai perusahaan perdagangan, tingkat pencapaian kinerja yang diperoleh adalah relatif rendah. Rasio laba usaha sebesar kurang dari 12 % (tingkat bunga deposito minimum) menunjukkan bahwa kinerja perusahaan ini belum cukup tinggi, apalagi rasio efisiensi core business (sebagai perusahaan perdagangan) berada pada tingkat yang relatif rendah, antara 6 % - 15 % dari Laba kotor perdagangan.

## 12. Pbf Marga Husada Surakarta.

### 12.1. Gambaran Umum

### **a. Jenis Usaha**

Bidang kegiatan utama perusahaan ini adalah sebagai pedagang besar farmasi yang memusatkan kegiatannya pada :

- ❑ Pengadaan obat (vaksin : data vaksin terlampir)
- ❑ Penjualan obat dalam partai besar (tender pengadaan obat)
- ❑ Pengadaan obat-obatan non vaksin seperti peralatan dan produk-produk kesehatan kapas, alkohol medis, jarum suntik dan peralatan laboratorium, bekerja sama dengan PT. Karisna Mulia Nusantara. Sampai saat ini PBF Marga Husada Surakarta merupakan sub agen dari PBF Marga Husada Semarang yang merupakan agen tunggal untuk pengadaan vaksin dari PT. Biofarma, Bandung untuk wilayah pasar Jawa Tengah.

Beberapa ciri khas bisnis perusahaan adalah :

- ❑ Produk utama adalah produk vaksin Biofarma. Dan tergantung pada PBF Marga Husada Semarang sebagai agen tunggal.
- ❑ Ketergantungan besar pada pemerintah dalam hal ini dinas kesehatan.
- ❑ Pembayaran bergantung pada termin proyek pemerintah.
- ❑ Kategori perusahaan adalah klasifikasi C, untuk kelas maksimum Rp. 150 Juta.

### **b. Bidang Usaha**

Pada dasarnya bidang bisnis ini adalah bidang yang mempunyai prospek usaha yang baik karena fungsi utama perusahaan ini adalah pada bidang penjualan dan distribusi dan bersifat terbuka terhadap produk-produk yang dapat dijual dalam pasar yang kompetitif. Kinerja perusahaan saat ini, masih positif walaupun masih jauh dari standar dasar untuk menjadi perusahaan penjualan

yang profesional. Beberapa indikator manajemen stratejik yang diamati dan dianalisis adalah sebagai berikut :

1. Profil manajemen perusahaan ini adalah perusahaan perdagangan yang lingkup kegiatan yang relatif sempit yaitu pengadaan dan pendistribusian barang yang sangat bergantung hanya pada sebuah pabrik besar yaitu PT. Biofarma dan PBF Marga Husada Semarang sebagai agen tunggal PT. Biofarma.
2. Analisis bisnis (SWOT, Strategy Profiling dsb) tidak menjadi kebiasaan kerja manajemen perusahaan ini. Perusahaan lebih tampil sebagai sebuah unit penjualan atau pengadaan barang. Analisis yang dilakukan hanya berpusat pada kecukupan modal untuk memenuhi tender pengadaan yang dapat dilaksanakan.
3. Perusahaan saat ini hanya didukung oleh satu orang tenaga penjualan yang bertugas untuk mencari informasi mengenai kebutuhan produk, penyerahan barang dan penagihan. Negosiasi penjualan untuk transaksi berskala besar menjadi kewenangan utama manajer unit.
4. Sebagai perusahaan penjualan, struktur personil organisasi ini belum mencerminkan perhatian inti pada penanganan kegiatan penjualan. Ratio tenaga penjualan/marketing dibandingkan dengan seluruh karyawan yang dibiayai perusahaan ini adalah sebesar : 14,28 % dengan nilai perdagangan sebesar Rp. 1,025 miliar dan laba usaha sebesar Rp. 13 Juta per tahun.

Gambaran umum perusahaan yang dikaji dalam dilihat dalam indikator-indikator dasar sebagai berikut :

Nama Perusahaan	: BPF Marga Husada Sala
Alamat	: Jl.Truntum Vii/437 A Surakarta

Bidang Usaha	: Perdagangan : Pedagang Besar Farmasi
Pimpinan	: Hariyono
Jumlah Karyawan	: 7 orang
Tahun operasi	: 1 Juli 1999
Total Asset (2000)	: 301,329,941.84
Total Pendapatan ( 2000)	: 1,025,599,154.93
Total Gross Margin (2000)	: 85,773,104.61
Target Pendapatan (2000)	: 1,120,704,000.00
Laba Usaha (2000)	: 13,072,047.40
Target Laba (2000)	: 40,000,000.00
Total Biaya Pegawai Non Gaji	: 17,067,096.00
Total Biaya Pegawai Gaji	: 3,198,298.40
Total Biaya Pegawai	: 20,265,394.40
Rerata Biaya Gaji per Kepala	: 456,899.77
Rasio Biaya Gaji per Gross Margin	: 4%
Rasio Target Laba Atas Penjualan	: 4 %
Rasio Target Laba Atas Total Aktiva	: 1%
DOCS PENDAPATAN	: 92 %
DOCS LABA	: 33 %

Sumber : Laporan Kajian Asset Pemda yang Dipisahkan, Bappeda Jateng, tahun 2000.

## 12.2. Kinerja Usaha

Kinerja bisnis perusahaan selama dua tahun belakangan ini adalah sebagai berikut :

TABEL IV.10.  
KINERJA KEUANGAN  
BPF.MARGA HUSADA SOLO

KETERANGAN	Tahun 2000	Tahun 1999
Kas & Bank	58.565.078,10	11.570.185,00
Piutang Dagang	118.940.057,49	33.162.262,00
Aktiva Tetap	12.520.586,00	1.343.750,00
Hutang Dagang	237.999.636,00	73.292.846,00
Laba Tahun Berjalan	13.071.157,21	19.141.627,63
Penjualan	1.025.599.154,93	101.003.670,63
Harga Pokok Penjualan	939.826.050,32	81.862.043,00
Laba Kotor	85.773.104,61	19.141.627,63
Biaya Usaha	72.701.947,40	-
Laba Usaha	13.071.157,21	19.141.627,63
Rasio Laba Usaha	1,3 %	19,0 %
Efisiensi Core Business	15,2 %	100 %
Biaya Personil	3198298,4	-
Biaya personil per bulan	456.900	-

Sumber : Laporan Kajian Asset Pemda yang Dipisahkan, Bappeda Jateng, tahun 2000.

Data diatas menunjukkan bahwa sekalipun kinerja perusahaan adalah positif dengan berhasil membukukan laba yang positif. Sebagai perusahaan perdagangan, tingkat pencapaian kinerja yang diperoleh tahun 2000 adalah relatif rendah. Rasio laba usaha sebesar kurang dari 12 % (tingkat bunga deposito minimum) menunjukkan bahwa kinerja perusahaan ini belum cukup tinggi, apalagi rasio efisiensi core business (sebagai perusahaan perdagangan) berada pada tingkat yang relatif rendah, yakni sebesar 15,2 % dari Laba kotor perdagangan. Sedangkan tingkat pencapaian kinerja tahun 1999 cukup tinggi yakni 19 %, bahkan rasio efisiensi core

business mencapai 100 %. Hal ini disebabkan karena pada tahun 1999 PBF Marga Husada Surakarta dikelola sebagai cabang dari PBF Marga Husada Semarang dan belum menjadi unit usaha sendiri.

### **13. Apotik Margahusada-1 Semarang.**

#### **13.1. Gambaran Umum**

Bidang kegiatan utama perusahaan ini adalah sebagai produsen jasa penjualan cukup pesat. Jumlah penduduk yang cukup padat, banyaknya rumah sakit, dan instansi-instansi pemerintah maupun swasta merupakan pasar yang cukup potensial, sehingga dapat menjadi prospek usaha yang cukup baik untuk bisa dikembangkan dimasa mendatang.

Untuk melihat gambaran usaha unit ini dapat dilihat pada sajian data dibawah ini :

Nama Perusahaan	: Apotik Marga Husada Semarang
Alamat	: Jl.Supriyadi Blok B No. 15-16 Semarang
Bidang Usaha	: Perdagangan obat-obatan & alat kesehatan
Pimpinan	: Sugeng Irianto
Jumlah Karyawan	: 15 orang
Tahun operasi	: 1986
Aspek Yuridis	: S.I.U.P No. 2.615/11.09/pk/xi/86
	: Surat Ijin Apotik
No.181/SIA/93/P.LOK/1995	
	: T D P No. 1.10116000140
	: N P W No. 1.139.692.6-504

Total Asset (2000)	: Rp.	344.399.805,22
Total Pendapatan ( 2000)	: Rp.	1.401.148.967
Total Gross Margin (2000)	: Rp.	299.340.306,22
Target Pendapatan (2000)	: Rp.	1.383.774.000
Laba Usaha (2000)	: Rp.	62.872.942,32
Target Laba (2000)	: Rp.	70.000.000
Total Biaya Pegawai Non Gaji	: Rp.	72.227.121,51
Total Biaya Gaji	: Rp.	29.000.631,72 (17 orang)
Rerata Biaya Gaji per Kepala	: Rp.	142.159.96
Rasio Biaya Gaji per Gross Margin	:	9,69 %
Rasio Target Laba Atas Penjualan	:	5.00 %
Rasio Target Laba Atas Total Aktiva	:	20.33 %
DOCS PENDAPATAN	:	101.26 %
DOCS LABA	:	89.82 %

Sumber : Laporan Kajian Asset Pemda yang Dipisahkan, Bappeda Jateng, tahun 2000.

Bidang kegiatan utama perusahaan ini adalah apotik yang memusatkan kegiatannya pada perdagangan farmasi dan alat-alat kesehatan, adapun penggolongan jenis produk yang dijual pada apotik ini adalah sebagai berikut :

- Penjualan obat kategori resep
- Penjualan obat kategori bebas (tanpa resep)
- Penjualan alat-alat kesehatan.



Untuk keperluan penjualan obat bebas atau resep dapat dipenuhi dari BPF Semarang, Surabaya, Solo, Jakarta dan sebagian langsung dari pabrik Pharmasi.

### 13.2. Ringkasan Kinerja Usaha.

Ringkasan kinerja bisnis perusahaan selama dua tahun terakhir adalah sebagai berikut :

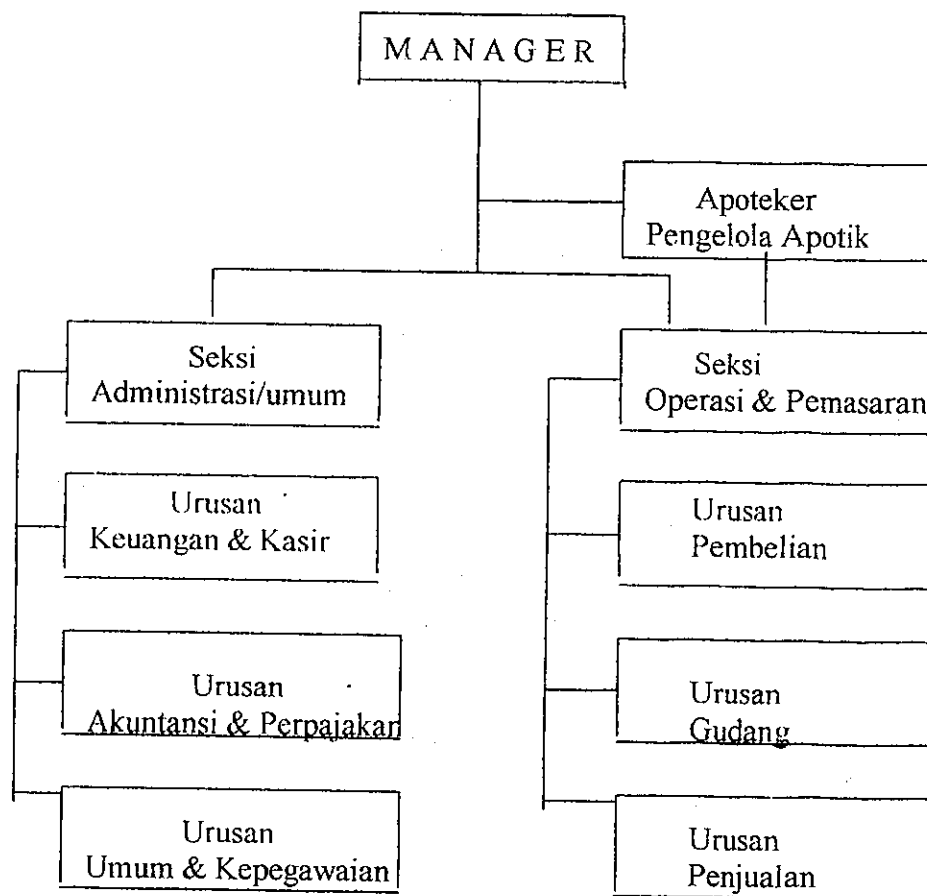
TABEL IV.11.  
KINERJA KEUANGAN  
BPF.MARGA HUSADA 1 SEMARANG

KETERANGAN	Tahun 2000	Tahun 1999
Kas & Bank	45,771,453.74	51,072,529.76
Piutang Dagang	25,429,600.00	26,002,405.00
Aktiva Tetap	11,985,000.00	15,048,000.00
Hutang Dagang	74,128,662.16	68,150,216.43
Laba Tahun Berjalan	41,085,215.83	57,959,125.38
Penjualan	1,309,524,425.00	1,201,395,731.00
Harga Pokok Penjualan	1,089,862,798.58	982,531,868.75
Laba Kotor	219,661,626.42	218,863,862.25
Biaya Usaha	182,953,705.59	168,961,330.67
Laba Usaha	36,707,920.83	49,902,531.58
Rasio Laba Usaha	2.8 %	4.2 %
Efisiensi Core Business	16.7 %	22.8 %
Biaya Personil	30,117,882	63,036,438.66
Biaya personil per bulan	179,273	477,549

Sumber : Laporan Kajian Asset Pemda yang Dipisahkan, Bappeda Jateng, tahun 2000.

Pada dasarnya bidang bisnis ini adalah bidang yang mempunyai prospek usaha yang baik karena fungsi utama perusahaan ini adalah pada bidang penjualan dan distribusi dan bersifat terbuka terhadap produk-produk yang dapat dijual dalam pasar yang kompetitif. Data diatas menunjukkan bahwa walaupun kinerja perusahaan positif dengan berhasil membukukan laba

yang positif, tetapi sebagai perusahaan penjualan, tingkat pencapaian kinerja yang diperoleh adalah relatif rendah. Kinerja perusahaan saat ini, masih jauh dari standar dasar untuk menjadi perusahaan penjualan yang profesional. Rasio Laba usaha sebesar kurang dari - 12 % (tingkat bunga deposito minimum) menunjukkan bahwa kinerja perusahaan ini belum cukup tinggi. Struktur organisasi Apotik Margahusada Semarang sebagai berikut :



**GB. IV. 7**

**STRUKTUR ORGANISASI APOTIK MARGA HUSADA I SEMARANG**

Struktur organisasi belum baku dan masih diusulkan kepada Kantor Pusat untuk dibahas lebih lanjut dan disetujui.

#### **14. Profil Apotik Margahusada II Semarang.**

##### **14.1. Gambaran Umum.**

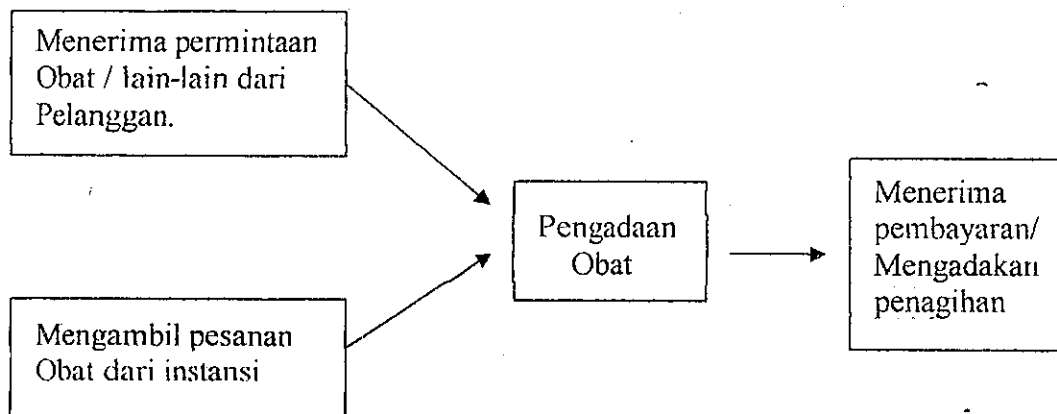
Apotik Margahusada II Semarang adalah salah satu unit usaha dari perusahaan daerah Tingkat I Jateng yang bergerak di bidang jual beli obat (Apotik) merupakan bidang usaha yang cukup strategis dan sangat dibutuhkan oleh masyarakat.

Bidang kegiatan utama perusahaan ini adalah apotik yang memusatkan kegiatannya pada perdagangan farmasi dan alat-alat kesehatan, adapun penggolongan jenis produk yang dijual pada apotik ini adalah sbb :

- Penjualan obat kategori resep
- Penjualan obat kategori bebas (tanpa resep)
- Penjualan alat-alat kesehatan
- Penjualan produk lain-lain

Beberapa ciri khas bisnis perusahaan ini adalah

- Produk utama adalah produk obat resep
- Kegiatan utama perusahaan dapat digambarkan sebagai berikut :



#### **GB.IV.8**

#### **KEGIATAN UTAMA**

#### **PBF MARGA HUSADA II SEMARANG**

Pada dasarnya bidang bisnis ini adalah bidang yang mempunyai prospek usaha yang baik karena fungsi utama perusahaan ini adalah pada bidang penjualan dan distribusi dan bersifat terbuka terhadap produk-produk yang dapat dijual dalam pasar yang kompetitif. Kinerja perusahaan saat ini, masih jauh dari standar dasar untuk menjadi perusahaan penjualan yang profesional.

Gambaran umum perusahaan yang dikaji dapat dilihat dalam indikator-indikator dasar sebagai berikut :

Nama Perusahaan	: Apotik Marga Husada II
Bidang Usaha	: Penjualan obat-obatan
Pimpinan	: Darmudji
Jumlah Karyawan	: 16 orang
Tahun operasi	: 28 Okt 1998

Total Asset (2000)	: 300,112,409.49
Total Pendapatan ( 2000)	: 735,069,198.00
Laba Usaha (2000)	: 32,375,976.44
Target Laba (2000)	: 736069198
Total Biaya Pegawai Non Gaji	: -
Total Biaya Gaji	: 6,824,644.11
Total Biaya Pegawai	: 47,012,685.42
Rerata Biaya Gaji per Kepala	: -
Rasio Biaya Gaji per Gross Margin	: 4.70 %
Rasio Target Laba Atas Penjualan	: 0.30 %
Rasio Target Laba Atas Total Aktiva	: 9.25 %
DOCS PENDAPATAN	: 67.37 %
DOCS LABA	: 64.74 %

Sumber : Laporan Kajian Asset Pemda yang Dipisahkan, Bappeda Jateng, tahun 2000.

Lokasi usaha apotik Margahusada II Semarang terletak di Maja Mas Mall dekat Gedung Bank BPD Jateng Cabang Semarang, dengan luas bangunan sekitar 100 m2, bangunan Apotik Margahusada II Semarang seluas 100 m2 dengan pembagian ruangan :

- Ruang Laboratorium, racik obat.
- Ruang Manager, Kantor Administrasi, umum dll.

Keistimewaan Apotik ini adalah buka **24 jam non stop**, selama tujuh hari dalam seminggu.

#### 14.2. Ringkasan Kinerja Usaha.

Ringkasan kinerja usaha perusahaan selama dua tahun belakangan ini adalah sebagai berikut :

TABEL IV.12.  
KINERJA KEUANGAN  
BPF.MARGA HUSADA II SEMARANG

KETERANGAN	per 30 Sept 2001	per 30 Sept 2000
Kas & Bank	51,556,243.63	35,518,079.78
Piutang Dagang	44,811,266.00	42,445,304.00
Aktiva Tetap	62,192,197.78	66,245,011.32
Hutang Dagang	46,776,049.17	48,219,491.72
Laba Tahun Berjalan	32,375,976.44	32,635,513.14
Penjualan	736,069,198.00	683,733,977.00
Harga Pokok Penjualan	557,024,077.00	544,687,921.00
Laba Kotor	179,045,121.00	139,046,056.00
Biaya Usaha	146,669,144.56	106,410,542.86
Laba Usaha	32,375,976.44	32,635,513.14
Rasio Laba Usaha	4.4 %	4.8 %
Efisiensi Core Business	18.1 %	23.5 %

Data diatas menunjukkan bahwa kinerja perusahaan adalah negatif dengan pencapaian kinerja yang sangat rendah. Rasio laba usaha sebesar – 4,4 % (sangat jauh dari tingkat bunga deposito minimum) menunjukkan bahwa kinerja perusahaan ini sangat jelek, apalagi rasio efisiensi core business (sebagai perusahaan penjualan) berada pada tingkat yang sangat rendah yaitu sebesar – 18,1 % antara dari Laba kotor penjualan.

## **15. Apotik Margahusada Surakarta.**

### **15.1. Gambaran Umum**

#### **Jenis Usaha**

Apotik Margahusada Surakarta adalah salah satu unit usaha dari perusahaan daerah Tingkat I Jateng, yang bergerak dibidang jual beli obat-obatan dan alat kesehatan (Apotik), merupakan bidang usaha yang cukup strategis dan sangat dibutuhkan oleh masyarakat, lokasi perusahaan ini terletak di Kota Solo.

Bidang kegiatan utama perusahaan ini adalah apotik yang memusatkan kegiatannya pada perdagangan farmasi dan alat-alat kesehatan, adapun penggolongan jenis produk yang dijual pada apotik ini adalah sebagai berikut :

- Penjualan obat kategori resep
- Penjualan obat kategori bebas (tanpa resep)
- Penjualan alat-alat kesehatan
- Penjualan produk lain-lain

Beberapa ciri khas bisnis perusahaan ini adalah

- Produk utama adalah produk obat resep
- Konsumen adalah PLN Transmisi Solo Barat, Timur dan Selatan. Astek Bank BPD Jateng Cabang Solo. KPN dan Poliklinik UNS, Telokm, Pabrik Es Sari Petojo Solo, masyarakat di Kel. Lawian, Margoyudan, Purwosari, Penumping dan sekitarnya.
- Sistem penjualan adalah sebagian besar tunai, sedangkan untuk instansi-instansi tertentu dengan sistem kredit dalam jangka waktu 1 (satu) bulan.

Pada dasarnya bidang bisnis ini adalah bidang yang mempunyai prospek usaha yang baik karena fungsi utama perusahaan ini adalah pada bidang penjualan dan distribusi dan bersifat terbuka terhadap produk-produk yang dapat dijual dalam pasar yang kompetitif. Kinerja perusahaan saat ini, masih jauh dari standar dasar untuk menjadi perusahaan penjualan yang profesional.

Gambaran umum perusahaan yang dikaji dalam dilihat dalam indikator-indikator dasar sebagai berikut :

Nama Perusahaan	: Apotik Marga Husada Sala
Alamat	: Jl. Agus Salim No. 2 Surakarta
Bidang Usaha	: Perdagangan obat & alat-alat kesehatan
Pimpinan	: Tarwiyati
Jumlah Karyawan	: 11 orang
Tahun operasi	: 1991
Total Asset (2000)	: 344,399,805.22
Total Pendapatan ( 2000)	: 1,401,148,967.00
Total Gross Margin	: 299,340,306.28
Target Pendapatan (2000)	: 1,383,774,000.00
Laba Usaha (2000)	: 62,872,943.32
Target Laba (2000)	: 70,000,000.00
Total Biaya Pegawai Non Gaji	: 72,227,121.51
Total Biaya Gaji	: 29,000,631.74
Total Biaya Pegawai	: 101,227,753.25
Rerata Biaya Gaji per Kepala	: 219,701.76



Rasio Biaya Gaji per Gross Margin	: 10 %
Rasio Target Laba Atas Penjualan	: 5 %
Rasio Target Laba Atas Total Aktiva	: 8 %
DOCS PENDAPATAN	: 101 %
DOCS LABA	: 90 %

Sumber : Laporan Kajian Asset Pemda yang Dipisahkan, Bappeda Jateng, tahun 2000.

Lokasi Apotik Margahusada Sala terletak di Jl. Agus Salim No. 2 Surakarta, cukup strategis untuk usaha Apotik, terletak didaerah pemukiman.

Luas tanah untuk Aptik I sekitar 400m<sup>2</sup> dengan luas bangunan sekitar 360 m<sup>2</sup> menempati tanah milik Perusda Tingkat I Jateng diareal Pabrik Es Saripetojo Solo.

Bangunan Apotik Margahusada Sala seluas 360 m<sup>2</sup> dengan pembagian ruangan :

- Ruang Laboratorium, racik obat, gudang dan Lavatory
- Ruang Manager, Kantor Administrasi, umum.
- Ruang tunggu, Kasir, Etalase Obat dll.

## 15.2. Ringkasan Kinerja Apotik Margahusada Sala.

Ringkasan kinerja bisnis perusahaan selama dua tahun belakangan ini adalah sebagai berikut :

TABEL IV.13.  
KINERJA KEUANGAN  
BPF.MARGA HUSADA SALA

KETERANGAN	Tahun 2000	Tahun 1999
Kas & Bank	93,947,705.02	96,546,211.26
Piutang Dagang	5,923,325.00	6,239,550.00
Aktiva Tetap	92,612,496.00	92,612,496.00
Hutang Dagang	39,181,568.98	84,328,189.00
Laba Tahun Berjalan	62,872,943.32	74,460,603.50
Penjualan	1.395,432,066.00	1.222,695,070.43
Harga Pokok Penjualan	1,096,091,759.72	948,923,595.36
Laba Kotor	299,340,306.28	273,771,475.07
Biaya Usaha	24,218,263.96	207,270,037.57
Laba Usaha	57,156,042.32	66,501,437.50
Rasio Laba Usaha	4.1%	5.4 %
Efisiensi Core Business	19,1 %	24.3 %
Biaya Personil	30,117,882	63,036,439
Biaya Personil per bulan	179,273	477,549

Data diatas menunjukkan bahwa walaupun kinerja perusahaan positif dengan berhasil membukukan laba yang positif, tetapi sebagai perusahaan penjualan, tingkat pencapaian kinerja yang diperoleh saat ini, masih jauh dari standar untuk menjadi perusahaan penjualan yang potensial. Rasio laba usaha sebesar kurang dari 12 % (tingkat bunga deposito minimum) menunjukkan bahwa kinerja perusahaan ini belum cukup tinggi, apalagi rasio efisiensi core business (sebagai perusahaan penjualan) berada pada tingkat yang relatif rendah.

## 16. Apotik Margahusada Kartasura

### 16.1. Gambaran Umum.

Apotik Margahusada Kartasura adalah salah satu unit usaha dari Perusahaan Daerah Tingkat I Jawa Tengah, yang bergerak dibidang jual-beli obat-obatan (Apotik). Dan merupakan bidang usaha yang cukup strategis dan sangat dibutuhkan oleh masyarakat.

Lokasi usaha terletak di Kabupaten Kartasura yang sedang berkembang cukup pesat. Jumlah penduduk yang cukup padat, banyaknya rumah sakit, dan instansi-instansi pemerintah maupun swasta merupakan pasar yang cukup potensial, sehingga dapat menjadi prospek usaha yang cukup baik untuk dikembangkan.

Gambaran umum Apotik Margahusada Kartasura adalah seperti yang disajikan dibawah ini :

Nama Perusahaan	: Apotik Marga Husada Kartosuro
Alamat	: Jl.Raya Kartosuro 116 Kartosuro
Bidang Usaha	: Perdagangan obat-obatan & alat kesehatan
Pimpinan	: Suyatmi
Jumlah Karyawan	: 19 orang (2 honorer)
Tahun operasi	: 1963
Aspek Yuridis	: S.I.U.P No. 06/11.22/PM/IV/1989 : Surat Ijin Apotik No.226/FIA/88/P/1993 SK Bupati Sukoharjo No.PU.OD.B/1472/4/5.79 : Ijin Usaha No. 7987/C/FK/AP/73 : N P W P No. 1.139.692.6/525

Total Asset (2000)	: Rp.	344.399.805,22
Total Pendapatan ( 2000)	: Rp.	1.309.524.425,00
Total Gross Margin (2000)	: Rp.	219.611.626,42
Target Pendapatan (2000)	: Rp.	1.304.000.000,00
Laba Usaha (2000)	: Rp.	36.707.920,83
Target Laba (2000)	: Rp.	55.082.000,00
Total Biaya Pegawai Non Gaji	: Rp.	72.227.121,51
Total Biaya Gaji	: Rp.	30.117.882,00 (17 orang)
Rerata Biaya Gaji per Kepala	: Rp.	179.273
Rasio Biaya Gaji per Gross Margin	:	13,7 %
Rasio Target Laba Atas Penjualan	:	4,2 %
Rasio Target Laba Atas Total Aktiva	:	20,33 %
DOCS PENDAPATAN	:	66,64 %
DOCS LABA	:	66,64 %

Sumber : Laporan Kajian Asset Pemda yang Dipisahkan, Bappeda Jateng, tahun 2000.

Bidang kegiatan utama perusahaan ini adalah apotik yang memusatkan kegiatannya pada perdagangan farmasi dan alat-alat kesehatan, adapun penggolongan jenis produk yang dijual pada apotik ini adalah sbb :

- Penjualan obat kategori resep
- Penjualan obat kategori bebas (tanpa resep)
- Penjualan alat-alat kesehatan.

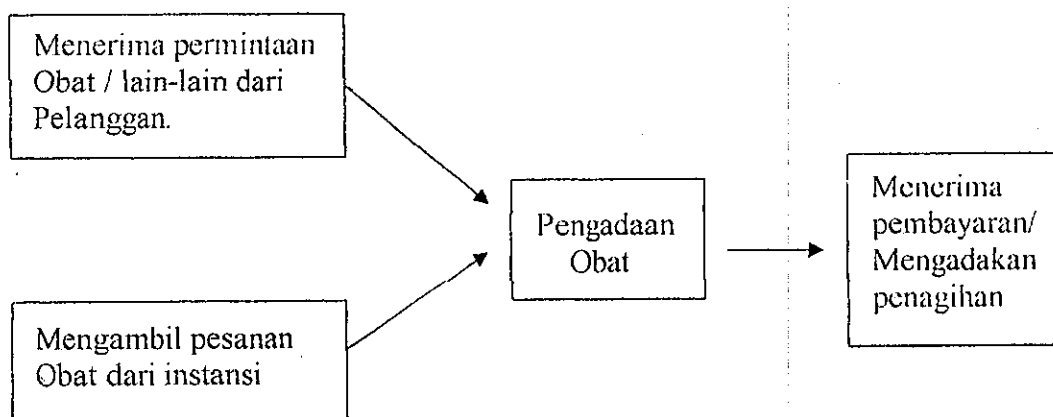
Untuk keperluan penjualan obat bebas atau resep dapat dipenuhi dari PBF Semarang, Surabaya, Solo, Jakarta dan sebagian langsung dari pabrik Pharmasi. Tanah dan lokasi Apotik Margahusada Kartasuro terletak di Jl. Raya Kartosuro No. 118 Kartosuro, cukup strategis untuk usaha Apotik karena terletak di daerah pertokoan dan pemukiman penduduk yang cukup padat. Tanah dan Bangunan Apotik ini merupakan milik Pemda Tk II Sukoharjo dan disewa oleh Perusda dalam hal ini adalah Apotik Kartasura.

Luas tanah untuk apotik sekitar 150 m<sup>2</sup> dengan luas bangunan sekitar 120 m<sup>2</sup>.

Bangunan Apotik Margahusada Kartosuro memiliki beberapa ruangan antara lain :

- Ruang Laboratorium, racik obat, gudang
- Ruang Manager Unit , Kantor Administrasi, umum.
- Ruang tunggu, Kasir, Etalase Obat dll.

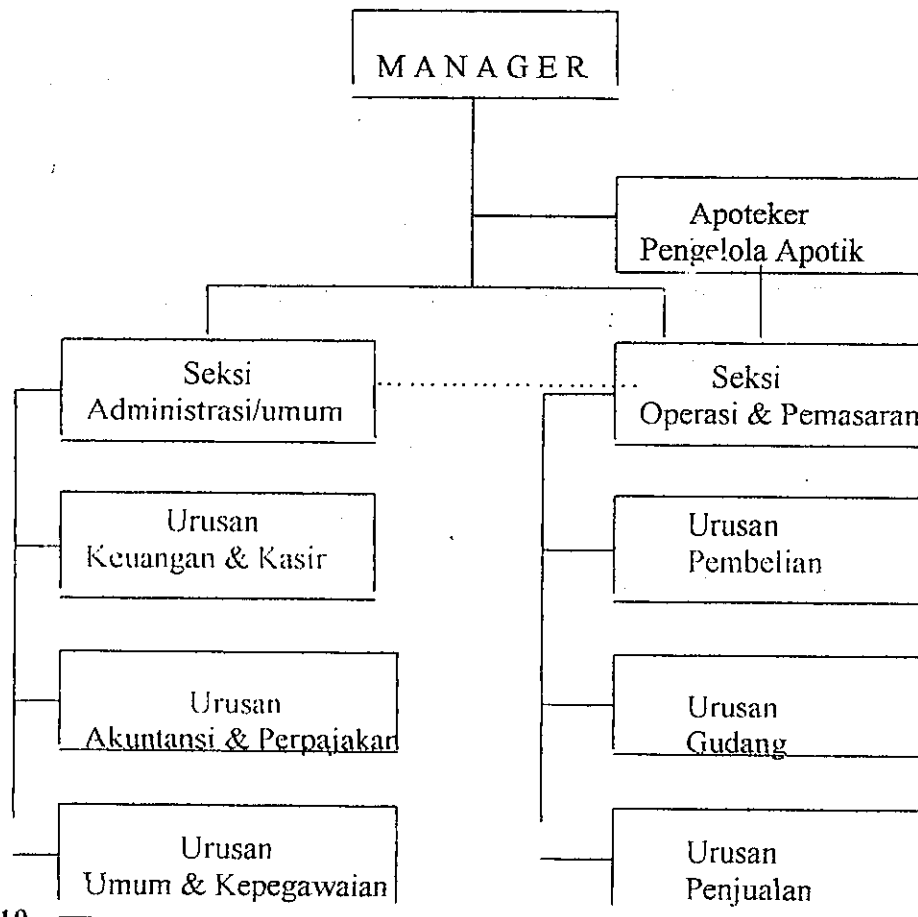
Kegiatan utama pada Apotik Margahusada Kartosuro dapat digambarkan sebagai berikut :



#### **GB.IV.9**

#### **KEGIATAN UTAMA PBF MARGA HUSADA KARTASURA**

Struktur organisasi Apotik Margahusada Kartasuro adalah sebagai berikut :



GB.IV. 10

#### STRUKTUR ORGANISASI

PBF MARGA HUSADA KARTASURA

## 16.2. Ringkasan Kinerja Usaha (2 Periode)

Ringkasan kinerja bisnis perusahaan selama dua tahun terakhir adalah sebagai berikut :

TABEL IV.14.  
KINERJA KEUANGAN  
PBF MARGA HUSADA KARTASURA

KETERANGAN	Tahun 2000	Tahun 1999
Kas & Bank	45,771,453.74	96,546,211.26
Piutang Dagang	25,429,600.00	6,239,550.00
Aktiva Tetap	11,985,000.00	92,612,496.00
Hutang Dagang	74,128,662.16	84,328,189.00
Laba Tahun Berjalan	41,085,215.83	74,460,603.50
Penjualan	1.309,524,425.00	1.222,695,070.43
Harga Pokok Penjualan	1,089,862,798.58	948,923,595.36
Laba Kotor	219,611,626.42	273,771,475.07
Biaya Usaha	182,953,705.59	207,270,037.57
Laba Usaha	36,707,920.83	66,501,437.50
Rasio Laba Usaha	2.8 %	4.2 %
Efisiensi Core Business	16.7 %	22.8 %
Biaya Personil	30,117,882	63,036,438.66
Biaya Personil per bulan	179,273	477,549

Sumber : Laporan Kajian Asset Pemda yang Dipisahkan, Bappeda Jateng, tahun 2000.

Pada dasarnya bidang bisnis ini adalah bidang yang mempunyai prospek usaha yang baik karena fungsi utama perusahaan ini adalah pada bidang penjualan dan distribusi dan bersifat terbuka terhadap produk-produk yang dapat dijual dalam pasar yang kompetitif.

Data diatas menunjukkan bahwa walaupun kinerja perusahaan positif dengan berhasil membukukan laba yang positif, tetapi sebagai perusahaan penjualan, tingkat pencapaian kinerja yang diperoleh adalah relatif rendah. Kinerja perusahaan saat ini, masih jauh dari standar dasar untuk menjadi perusahaan penjualan yang profesional. Rasio laba usaha sebesar kurang dari 12

% (tingkat bunga deposito minimum) menunjukkan bahwa kinerja perusahaan ini belum cukup tinggi, apalagi rasio efisiensi core business (sebagai perusahaan penjualan) berada pada tingkat yang relatif rendah, antara 6 % - 15 % dari laba kotor penjualan.

## **17. Profil Perusahaan Pariwisata (Ppt) Tawangmangu.**

### **17.1. Gambaran Umum**

Bidang kegiatan utama perusahaan ini adalah sebagai pihak yang diberi tugas oleh Pemerintah sebagai pengumpul sewa atas tanah Persil di Tawangmangu. Persewaan tanah ini sudah ada sejak jaman penjajahan Belanda dahulu kala.

Disamping kegiatan sewa tanah, ada beberapa kegiatan lain yang menjadi bidang usaha PPT ini.

Kegiatan utama PPT sampai dengan akhir tahun 2001 ini adalah sbb :

- Jasa Persewaan Tanah
- Jasa Taman Wisata (Balckambang)
- Jasa Persewaan Gedung
- Produksi Air Bersih
- Jasa Lainnya (Fasilitas wisata lainnya)

Gambaran Umum perusahaan yang dikaji dapat dilihat dalam indikator-indikator dasar sebagai berikut :

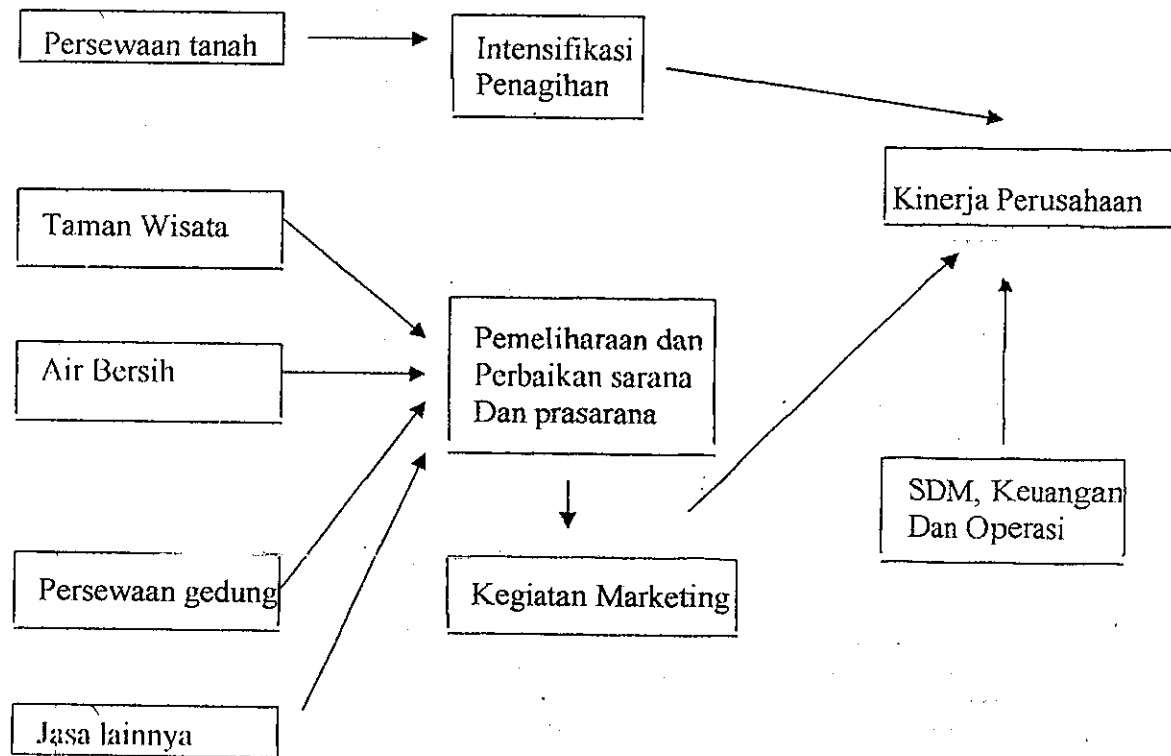
Nama Perusahaan	: Perusahaan Pariwisata Tawangmangu
Bidang Usaha	: Persewaan Tanah, Air Bersih dan Pariwisata
Pimpinan	: Achmadun AM



Jumlah Karyawan	: 38 orang
Tahun operasi	: Sejak jaman Belanda
Total Asset (Sept 2001)	: 2,304,740,496.23
Total Pendapatan (s/d Sept 2001)	: 428,856,209.75
Total Gross Margin	: 125,080,074.73
Target Pendapatan (2001 s/s Sept)	: 447,069,000.00
Laba Usaha (2001 s/d Sept)	: 125,080,074.73
Target Laba (2001 s/d Sept)	: 139,175,000.00
Total Biaya Pegawai Non Gaji	: 150,515,034.44
Total Biaya Gaji	: 35,866,124.71
Total Biaya Pegawai	: 150,515,034.44
Rerata Biaya Gaji per Kepala	: 440,102.44
Rasio Biaya Gaji per Gross Margin	: 28.67 %
Rasio Target Laba Atas Penjualan	: 32.45 %
Rasio Target Laba Atas Total Aktiva	: 1.56 %
DOCS PENDAPATAN	: 95.93 %
DOCS LABA	: 89.87 %

Sumber : Laporan Kajian Asset Pemda yang Dipisahkan, Bappeda.Jateng, tahun 2000.

Kegiatan utama perusahaan ini dapat digambarkan sebagai berikut :



**GB.IV.11**

**KEGIATAN UTAMA**

**PERUSAHAAN PARIWISATA (PPT) TAWANGMANGU**

## 17.2. Ringkasan Kinerja Usaha.

Kinerja bisnis perusahaan selama dua tahun belakangan ini adalah sebagai berikut :

TABEL IV.15.  
KINERJA KEUANGAN  
PERUSAHAAN PARIWISATA (PPT) TAWANGMANGU

KETERANGAN	TAHUN 1999	TAHUN 2000	TAHUN 2001/SEPT
Kas & Bank	88.210.207,08	102.646.054,56	141.051.052,96
Piutang Dagang	173.084.574,33	282.384.959,33	283.497.250,03
Aktiva Tetap	1.804.688.399,02	1.764.088.684,03	1.742.571.684,03
Hutang Dagang	-	-	-
Laba Tahun Berjalan	88.773.604,71	143.877.621,19	125.080.074,73
Penjualan	434.463.338,00	519.606.655,60	428.856.209,75
Harga Pokok Penjualan	1.495.500,00	1.570.000,00	-
Laba Kotor	432.967.838,00	518.036.655,60	428.856.209,75
Biaya Usaha	402.453.351,04	435.896.007,33	303.776.135,02
Laba Usaha	30.514.486,96	82.140.648,27	125.080.074,73
Rasio Laba Usaha	7,0 %	15,8 %	29,2 %
Efisiensi Core Business	7,0 %	15,9 %	29,2 %
Biaya Personil	tad	208.641.739	150.515.034
Biaya personil per bulan	tad	457.548	440.102

Sumber : Laporan Kajian Asset Pemda yang Dipisahkan, Bappeda Jateng, tahun 2000

Data diatas menunjukkan bahwa sekalipun kinerja perusahaan adalah positif dengan berhasil membukukan laba yang positif, akan tetapi sebagian besar hasil penagihan biaya sewa tanah digunakan untuk biaya operasional. Sedangkan laba yang dibukukan relatif sedikit (kecil) dibandingkan dengan pendapatan yang dikumpulkan.

## **18. Hotel Kesambi Hijau Semarang**

### **18.1. Gambaran Umum**

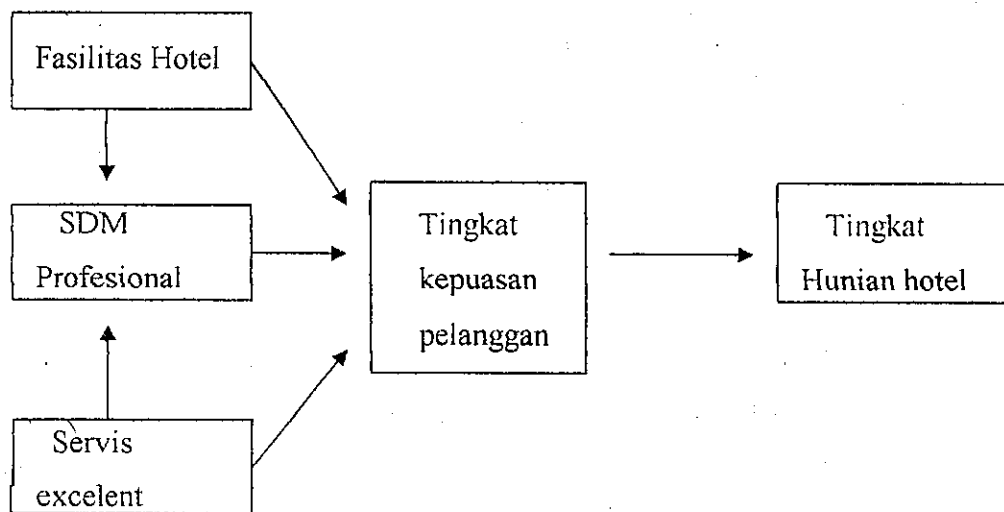
Bisnis utama perusahaan ini adalah penjualan jasa sewa kamar. Selain bisnis utama unit ini melaksanakan usaha sampingan seperti :

- Penjualan barang baar,
- Hidangan atau restoran,
- Jasa cucian,
- Jasa interlokal.

Beberapa ciri khas bisnis perusahaan ini adalah.

- Produk atau jasa utama adalah jasa Penyewaan Kamar Hotel atas dasar pesanan sesuai dengan potensi pasar yang sangat baik, terutama karena lokasi usaha yang cukup representatif dan harga yang bersaing.
- Memiliki pesaing-pesaing sangat potensial di bidang Perhotelan, dimana terdapat banyak hotel baik hotel berbintang maupun Melati.
- Memiliki pelanggan-pelanggan aktif dan setia yang cukup banyak.
- Kualitas pelayanan dan promosi sangat dominan kegiatan usaha ini.

Adapun proses kegiatan usaha dari perusahaan ini dapat digambarkan sebagai berikut :



#### GB.IV.12

#### KEGIATAN UTAMA HOTEL KESAMBI HIJAU SEMARANG

Pada dasarnya bidang bisnis ini adalah bidang yang mempunyai prospek usaha yang cukup baik karena perusahaan memiliki potensi pasar yang baik, yakni dengan menggalang kemitraan dan kersa sama dengan pemda-pemda dan instansi-instansi pemerintah, serta perusahaan dilingkungan Perusda. Kinerja perusahaan saat ini adalah positif.

Gambaran umum perusahaan yang dikaji dalam dilihat dalam beberapa indikator-indikator dasar sebagai berikut :

Nama Perusahaan	: Hotel Kesambi Hijau Semarang.
Bidang Usaha	: Perhotelan dan pariwisata.
Pimpinan	: Sukiman MK
Jumlah Karyawan	: 23 orang
Total Asset (2000)	: 840,657,725.73
Total Pendapatan (2000)	: 501,569,380.00
Total Gross Margin	: 286,538,496.02
Target Pendapatan (2000)	: 539,346,000.00
Laba Usaha (2000)	: 172,892,169.46
Target Laba (2000)	: 205,000,000.00
Total Biaya Pegawai Non Gaji	: 55,590,111.98
Total Biaya Gaji	: 18,457,200.00
Total Biaya Pegawai	: 74,047,311.98

Rerata Biaya Gaji per Kepala	:	66,873.91
Rasio Biaya Gaji per Gross Margin	:	6 %
Rasio Target Laba Atas Penjualan	:	41 %
Rasio Target Laba Atas Total Aktiva	:	2 %
DOCS PENDAPATAN	:	93 %
DOCS LABA	:	84%

Sumber : Laporan Kajian Asset Pemda yang Dipisahkan, Bappeda Jateng, tahun 2000.

## 18.2. Ringkasan Kinerja Usaha

Secara menyeluruh, kinerja Hotel Kesambi Hijau Semarang dalam posisi yang aman, karena didukung oleh posisi strategik yang man pula oleh semua bidang baik bidang pemasaran, operasi/produksi, sumber daya manusi, dan yang paling dominan adalah bidang keuangan. Hal ini bisa dipahami mengingat tingginya tingkat hunian kamar rata-rata paling rendah 75 % bahkan bisa mencapai angka 100 %.

Ringkasan kinerja bisnis perusahaan selama dua tahun belakangan ini adalah sebagai berikut :

TABEL IV. 16  
KINERJA KEUANGAN  
HOTEL KESAMBI HIJAU

KETERANGAN	Tahun1999	Tahun2000
Kas & Bank	164,199,145.30	61,550,830.13
Piutang Dagang	5.465,832.00	8,730,132.00
Aktiva Tetap	535,519,393.46	533,044,217.11
Hutang Dagang	2,386,479.00	-
Laba Tahun Berjalan	77,519,800.82	172,892,169.46
Penjualan	347,242,143.00	501,569,380.00
Harga Pokok Penjualan	216,216,421.51	215,030,883.98
Laba Kotor	131,025,721.49	286,538,496.02
Biaya Usaha	98,909,769.49	161,994,594.56
Laba Usaha	77,519,800.82	172,892,166.46
Rasio Laba Usaha	22.3 %	34.5 %
Efisiensi Core Business	59.2 %	60.3 %
Biaya Personil	31,937,290.65	74,047,311.98
Biaya Personil per bulan	110,893	560,964

Sumber : Laporan Kajian Asset Pemda yang Dipisahkan, Bappeda Jateng, tahun 2000.

Data diatas menunjukkan bahwa sekalipun kinerja perusahaan adalah positif dengan berhasil membukukan laba yang positif, dan sebagai perusahaan di bidang Jasa perhotelan, tingkat pencapaian kinerja yang diperoleh adalah cukup tinggi dan aman. Rasio laba usaha sebesar lebih 12 % (tingkat bunga deposito minimum) menunjukkan bahwa kinerja perusahaan ini belum cukup tinggi, apalagi rasio core business (sebagai perusahaan perdagangan) berada pada tingkat cukup tinggi.





**BAB V**  
**PENYAJIAN DATA,**  
**ANALISA DAN PEMBAHASAN**

**A. Deskripsi Variabel Penelitian**

**1. Efektivitas Organisasi (Y)**

Variabel efektivitas Perusda diukur dengan 6 (enam) indikator, yakni :  
fleksibilitas, produktivitas, kemampuan ber laba, kepuasan, penyelesaian misi  
dan pertumbuhan.

**a. Fleksibilitas**

Fleksibilitas Perusda dapat diketahui dari : sikap dalam menghadapi  
perubahan, dan penyesuaian terhadap perubahan,

**1). Sikap terhadap Perubahan :**

terlihat dari perubahan permintaan konsumen.

TABEL V.1.  
SIKAP PADA PERUBAHAN PERMINTAAN KONSUMEN

NO	KELOMPOK	FREKUENSI	PERSENTASE
1	Biarkan saja	0	0
2	Inventarisasi dahulu	1	5,6
3	Harusnya ditindaklanjuti	2	11,1
4	Ditindaklanjuti	15	83,3
	JUMLAH	18	100

Sumber : diolah dari pertanyaan nomor 2

Dari tabel dapat diketahui bahwa secara sikap yang dimiliki Manajer Perusda sudah benar, yakni sebagian besar (83,3 %) menyatakan harusnya ditindaklanjuti. Namun demikian masih terdapat manajer yang bersikap kurang proaktif dalam menanggapi perubahan permintaan konsumen, yakni sebesar 16,7 %. Misalnya PPK Wirosari menindaklanjuti terhadap permintaan konsumen dengan melaksanakan KSO dengan pihak ketiga untuk memproduksi produk yang dibutuhkan konsumen yang semula hanya penggergajian kayu ditambah furniture.

## 2). Tindakan Penyesuaian Terhadap Perubahan Permintaan Konsumen :

Tabel berikut menunjukkan tindakan riil yang telah dilakukan Perusda atas fenomena perubahan ini.

TABEL V.2.

### TINDAKAN TERHADAP PERUBAHAN PERMINTAAN KONSUMEN

NO	KELOMPOK	FREKUENSI	PERSENTASE
1	Belum ada (karena berbagai hal masih memproduksi dengan seperti dulu)	2	11,1
2	Beberapa permintaan sudah dicoba dipenuhi	9	50
3	Sebagian besar telah dapat dipenuhi	6	33,3
4	Sumua perubahan permintaan telah dapat dipenuhi	1	5,6
	JUMLAH	18	100

Sumber : diolah dari pertanyaan nomor 3

Dalam tindakan riil belum sepenuhnya sesuai sikap yang dimiliki. Hal ini dikarenakan berbagai kendala, seperti modal, keberanian dan inovasi. Baru 5,6 % yang Perusda yang telah merasa dapat memenuhi perubahan permintaan konsumennya. Sebagian besar (50 %) menyatakan baru beberapa perubahan permintaan yang dapat dipenuhi. Sebagian besar perusda telah memenuhi diversifikasi produk. Misalnya Perkebunan Tlogo telah mencoba diversifikasi usaha dari semula hanya agrowisata ditambah pemancingan dan kolam renang.

### 3). Penyesuaian Prosedur Operasional Akibat Perubahan /Diversifikasi Produk :

penyesuaian pada taraf prosedur operasional segera mungkin diambil untuk penyesuaian terhadap diversifikasi produk /jasa akibat perubahan selera konsumen. Namun demikian belum semua sesuai harapan tersebut. Data tabel berikut menunjukkannya.

TABEL V.3.

#### PENYESUAIAN PROSEDUR OPERASIONAL AKIBAT PERUBAHAN

NO	KELOMPOK	FREKUENSI	PERSENTASE
1	Belum, karena belum biasa	1	5,6
2	Masih sulit	1	5,6
3	Cukup sulit, tetapi bisa	10	55,6
4	Sudah dapat	6	33,3
	JUMLAH	18	100

Sumber : diolah dari pertanyaan nomor 5

Ternyata Sebagian besar (55,6 %) merasakan cukup sulit, namun demikian bisa dilakukan. Masih ada 11,6 % yang mengatakan belum bisa. Kesulitan tersebut terjadi pada perusda PPK Wirosari dan pabrik logam Batur setiap merubah dan menambah peralatan harus dapat persetujuan kantor pusat.

- 4) **Kemampuan Mengimbangi Perubahan Akibat Otonomi Daerah :**  
 pengelolaan Perusda terimbas juga dengan pola manajemen pemerintah akibat diberlakukannya otonomi daerah. Segala dinamika otonomi daerah ini dirasakan berbeda pada setiap Perusda. Informasi tentang ini terlihat dari tabel berikut.

TABEL V.4.

KEMAMPUAN MANAJEMEN MENGHADAPI PERUBAHAN ODA

NO	KELOMPOK	FREKUENSI	PERSENTASE
1	Belum,	1	5,6
2	Masih sulit	1	5,6
3	Cukup sulit, tetapi bisa	10	55,6
4	Sudah dapat	6	33,3
	JUMLAH	18	100

Sumber : diolah dari pertanyaan nomor 6

Meskipun mengaku cukup sulit, namun pada umumnya (88,9 %, yakni 55,6 % + 33,3 %) Perusda dapat mengimbangi perubahan manajemen akibat penerapan otonomi daerah. Pabrik logam Batur secara mandiri dapat menambah jenis

produknya dari semula hanya pengecoran logam ditingkatkan menjadi pembuatan sparepart kendaraan bermotor. Namun demikian masih terdapat 11,2 % (5,6 & + 5,6 %) yang merasa masih gagap dengan perubahan manajemen akibat pelaksanaan otonomi daerah.

## b. Produktivitas

Deskripsi tentang produktivitas Perusda ini meliputi : jenis produksi, perbandingan biaya produksi dengan nilai produk riil yang terjual, biaya pelatihan dengan hasil produksi riil, serta biaya produksi dengan laba.

### 1). Jenis Produk

TABEL V.5.  
JUMLAH JENIS PRODUKSI YANG DIHASILKAN

NO	KELOMPOK	FREKUENSI	PERSENTASE
1	1 Jenis	5	27,8
2	2 jenis	0	0
3	3 Jenis	2	11,1
4	4 jenis, atau lebih	11	61,1
	JUMLAH	18	100

Sumber : diolah dari pertanyaan nomor 7

Data di atas memperlihatkan bahwa sebagian besar memproduksi 3 atau lebih jenis produk, yakni 72, 2 %, dan hanya 27, 8 % yang masih memproduksi dengan 1 jenis produk saja.

## 2). Perbandingan Biaya Produksi dengan Nilai Produk Terjual :

TABEL V.6.

BIAYA PRODUKSI DAN NILAI PRODUK TERJUAL

NO	KATEGORI	FREKUENSI	PERSENTASE
1	Sama sekali belum	0	0
2	Belum	1	5,6
3	Sulit, tetapi agak memadai	6	33,3
4	Sudah memadai	10	55,6
5	Tidak menjawab	1	5,6
	JUMLAH	18	100

Sumber : diolah dari pertanyaan nomor 9

Dilihat dari biaya produksi dengan nilai produk riil yang terjual, nampaknya belum begitu menggembirakan. Hal ini terlihat dari baru 55,6 % yang menyatakan sudah memadai. Hal ini berarti 44, 4 % belum berani menyatakan memadai, artinya sebagian besar perusa misal PBF sudah dapat menjual barang berupa obat ke berbagai rumah sakit dengan profit yang cukup.

### 3). Perbandingan Biaya Pelatihan dengan Hasil Produksi Riil :

TABEL V.7.

#### BIAYA PRODUKSI DAN NILAI PRODUK TERJUAL

NO	KATEGORI	FREKUENSI	PERSENTASE
1	Sama sekali belum	2	11,1
2	Belum	3	16,7
3	Sulit, tetapi agak memadai	8	44,4
4	Sudah memadai	4	22,2
5	Tidak menjawab	1	5,6
	JUMLAH	18	100

Sumber : diolah dari pertanyaan nomor 10

Bahkan bila dilihat dari perbandingan antara biaya pelatihan dengan hasil produksi riil, baik kuantitas maupun kualitas, hanya 22, 2 % Perusda yang menyatakan sudah memadai. Selebihnya 87,8 % (jumlah dari kategori 1, 2 dan 3) belum berani menyatakan sudah memadai. Hal ini disebabkan sebagian besar perusda memanfaatkan para pensiunan karyawan sehingga sulit menerima pelatihan.

#### 4). Perbandingan Biaya Produksi dengan Laba :

TABEL V.8.

BIAYA PRODUKSI DAN LABA PERUSAHAAN

NO	KATEGORI	FREKUENSI	PERSENTASE
1	Sama sekali belum	1	5,6
2	Belum	6	33,3
3	Sulit, tetapi agak memadai	11	61,1
4	Sudah memadai	0	0
	JUMLAH	18	100

Sumber : diolah dari pertanyaan nomor 11

Kondisi perbandingan antara biaya produksi dengan laba perusahaan lebih parak dibandingkan perbandingan-perbandingan sebelumnya. Tidak satupun Perusda yang mengaku bahwa biaya produksi saat ini sudah memadai bila dibandingkan dengan perolehan laba perusahaan. Sebagian besar 61,1 % menyatakan baru agak memadai, dan sisanya 38,9 % menyatakan belum. Artinya masih ada campur tanga kantor pusat untuk menentukan pembagian laba perusahaan yang disetorkan perusda ke Kas Daerah.

#### c. Kemampuan Berlaba

Deskripsi tentang kemampuan berlaba dari Perusda Jateng meliputi : perkembangan laba pertahun dalam 3 tahun belakangan, perkembangan laba per



bulan dalam 1 tahun belakangan, dan juga besar laba sebelum dan sesudah mendapat potongan dari Kantor Pusat. Besar laba per tahun sebelum mendapatkan potongan dari kantor Pusat terendah sebesar Rp. 2.926.857,- sedang tertinggi sebesar Rp. 510.416.000,- (dengan catatan 3 Perusda tidak memberikan data laba tahunan). Setelah dikurangi dengan potongan dari Kantor Pusat laba tahunan terendah menjadi Rp. 2. 416.988,- sedang tertinggi Rp. 400.000.000,-. Besar potongan berkisar antara Rp. 509.869,- sampai terbesar Rp. 110.416.000,-. Artinya kantor pusat besar perannya dalam menentukan besarnya keuntungan (laba).

**1). Perkembangan Laba Per tahun dalam 3 Tahun terakhir :**

**TABEL V .9.**  
**PERKEMBANGAN LABA PER TAHUN**

NO	KATEGORI	FREKUENSI	PERSENTASE
1	Menurun	3	16,7
2	Tetap	1	5,6
3	Sedikit naik	3	16,7
4	Naik	5	27,8
5	Tidak menjawab	6	33,3
	JUMLAH	18	100

Sumber : diolah dari pertanyaan nomor 12

Data di atas menunjukkan bahwa cukup banyak Perusda yang mengalami kenaikan laba per tahun dalam 3 tahun terakhir. Namun masih terdapat 23,3 % Perusda yang belum menikmati kenaikan laba tahunannya.

**2). Laba per Bulan dalam 1 Tahun Terakhir :**

**TABEL V.10.**

**PERKEMBANGAN LABA PER TAHUN**

NO	KATEGORI	FREKUENSI	PERSENTASE
1	Menurun	3	16,7
2	Tetap	3	16,7
3	Sedikit naik	0	0
4	Naik	6	33,3
5	Tidak menjawab	6	33,3
	JUMLAH	18	100

Sumber : diolah dari pertanyaan nomor 13

Dari data di atas dapat diketahui bahwasanya hanya 33,3 % dalam tahun terakhir yang mengalami kenaikan laba per bulan.

- d. **Kepuasan :** terukur dengan banyaknya komplain dari konsumen, persepsi tentang kepuasan konsumen dan tingkat kepuasan kerja karyawan. Kepuasan ini meliputi : jumlah komplain konsumen, kepuasan konsumen dan kepuasan karyawan.

**1). Jumlah Komplain Konsumen dalam 1 tahun terakhir :**

**TABEL V.11.**  
**JUMLAH KOMPLAIN DALAM 1 TAHUN TERAKHIR**

NO	KATEGORI	FREKUENSI	PERSENTASE
1	Tidak ada	9	50
2	1 kali	4	22,2
3	2 kali	1	5,6
4	Lebih dari 2 kali	4	22,2
	JUMLAH	18	100

Sumber : diolah dari pertanyaan nomor 17

Meskipun 50 % tidak mendapatkan komplain dari konsumen, namun Perusahaan yang mendapatkan komplain 2 kali atau lebih masih cukup besar, yakni 27,8 %. Misalnya produksi pabrik logam Batur beberapa kali dikomplain tentang ketepatan waktu produksi.

**2). Kepuasan Konsumen :**

**TABEL V.12.**  
**PERSEPSI TENTANG KEPUASAN KONSUMEN**

NO	KATEGORI	FREKUENSI	PERSENTASE
1	Tidakpuas	0	0
2	Kurang puas	3	16,7
3	Puas	13	72,2
4	Sangat puas	2	11,1
	JUMLAH	18	100

Sumber : diolah dari pertanyaan nomor 16

Terdapat 16,7 % yang merasakan bahwa konsumennya masih kurang-puas atas pelayanan dan produk dari Perusahaannya. Selebihnya 83,3 % merasakan bahwa konsumen telah puas. Misalnya pabrik keramik Mayong telah memproduksi batu tahan api yang berkualitas tinggi dan diterima pabrik gula di Jawa.

## 2). Kepuasan Karyawan :

TABEL V.13.  
PERSEPSI TENTANG KEPUASAN KARYAWAN

NO	KATEGORI	FREKUENSI	PERSENTASE
1	Tidakpuas	0	0
2	Kurang puas	8	44,4
3	Puas	10	55,6
4	Sangat puas	0	0
	JUMLAH	18	100

Sumber : diolah dari pertanyaan nomor 18

Sebagian besar 55,6 % Perusda merasa bahwa karyawannya telah puas dengan pekerjaan dan hasil kerjanya. Sedangkan 44,4 %nya menyatakan bahwa karyawan kurang puas. Kepuasan karyawan boleh jadi karena double gaji dari pensiunan dan honor di perusda yang bersangkutan.

**e. Renyelesaian Misi**

**1). Perumusan Visi dan Misi Perusahaan :**

TABEL V.14.

PERUMUSAN VISI DAN MISI PERUSAHAAN

NO	KATEGORI	FREKUENSI	PERSENTASE
1	Sama sekali belum	6	33,3
2	Baru sebatas wacana	7	38,9
3	Sedang dalam proses	2	11,1
4	Sudah tersusun	3	16,7
	JUMLAH	18	100

Sumber : diolah dari pertanyaan nomor 20

Ternyata lebih banyak Perusda yang belum merumuskan visi dan misi perusahaan dibandingkan dengan Perusda yang belum merumuskannya. Perusda yang belum merumuskan visi dan misi mencapai 73,2 %. Baru 16,7 % Perusda yang benar-benar telah merumuskannya. Artinya manajer belum mampu menterjemahkan visi dan misi perusahaan karena SDM kualitasnya rendah (SD s/d SLTA saja).

**2). Realistisitas Misi**

Tingkat realistis atau realistisitas suatu misi akan memberi arah yang jelas bagi pencapaian tujuan. Tidak demikian halnya bila misi disusun sangat

tinggi jauh dari jangkauan, atau justru terlalu sepele sehingga tidak memberikan kemajuan yang berarti.

TABEL V.15.  
REALISTISITAS MISI

NO	KATEGORI	FREKUENSI	PERSENTASE
1	Sangat tidak realistis	0	0
2	Kurang realistis	1	5,6
3	Cukup Realistis	0	0
4	Sangat realistis	2	11,1
5	Tidak tahu (belum terumus)	13	83,3
	JUMLAH	18	100

Sumber : diolah dari pertanyaan nomor 22

Dari yang telah merumuskan misi, terdapat 83,3% yang tidak tahu. Hal ini dimungkinkan karena kualitas SDM sangat rendah hanya tamatan SD, SLTP dan SLTA saja.

### 3). Pencapaian Misi

Pencapaian misi perusahaan (baik terumus / tertulis maupun yang bersifat lisan) berkisar antara 10 % sampai 90 %. Berikut data tentang pencapaian tersebut.

TABEL V.16.  
PENCAPAIAN MISI PERUSAHAAN

NO	KATEGORI	FREKUENSI	PERSENTASE
1	10 – 25 persen	4	22,2
2	26 – 50	6	33,3
3	51 – 75	3	16,7
4	76 – 100 (angka riil 90 %)	5	27,8
	JUMLAH	18	100

Sumber : diolah dari pertanyaan nomor 23

**f. Pertumbuhan**

**1). Perkembangan Perusahaan**

Perkembangan perusahaan dalam 3 tahun terakhir nampak sebagai berikut :

TABEL V.17.  
PERKEMBANGAN PERUSAHAAN DALAM 3 TAHUN TERAKHIR

NO	KATEGORI	FREKUENSI	PERSENTASE
1	Menurun	0	0
2	Tetap	0	0
3	Sedikit naik	11	61,1
4	Naik	7	38,9
	JUMLAH	18	100

Sumber : diolah dari pertanyaan nomor 24

Pada umumnya Perusda dalam 3 tahun terakhir menaik performansinya. Namun demikian, sebagian besar (61,1 %) mengaku baru sedikit naik. Hal ini disebabkan sebagian besar perusda belum mampu kompetitif denga perusahaan sejenis di masyarakat.

## 2). Diversifikasi Produk

Diversifikasi produk dapat lebih memberikan kemungkinan untuk keluasaan gerak pengembangan. Bila terjadi kejenuhan atas suatu produk perusahaan dapat mengandalkan jenis produk yang lainnya.

TABEL V.18.  
DIVERSIFIKASI PRODUK

NO	KATEGORI	FREKUENSI	PERSENTASE
1	Menurun	0	0
2	Tetap	7	38,9
3	Bertambah sedikit	5	27,8
4	Bertambah	3	16,7
5	Tidak menjawab	3	16,7
	JUMLAH	18	100

Sumber : diolah dari pertanyaan nomor 25

Dari tahun ke tahun, produk yang ditawarkan hanya 16,7 % Perusda yang menyatakan bertambah. Sebagian besar menyatakan tetap, yakni 38,9 %. Ada



penambahan tetapi hanya sedikit. Hal tersebut dikemukakan oleh 27,8 % Perusda. Dengan melihat sebaran jawaban seperti di atas, nampaknya diversifikasi produk Perusda masih sangat diperlukan untuk ditingkatkan. Peningkatan diversifikasi produk masih tergantung manajemen kantor pusat.

### 3). Penyelesaian Konflik

Salah satu ukuran keberhasilan manajemen adalah keberhasilan pihak manajemen menyelesaikan konflik yang setiap saat dapat terjadi. Pada dua tahun terakhir meski kecil umumnya terjadi konflik. Berikut data penyelesaian konflik oleh pihak manajemen.

TABEL V.19.  
TINGKAT PENYELESAIAN KONFLIK 2 TAHUN TERAKHIR

NO	KATEGORI	FREKUENSI	PERSENTASE
1	Belum terselesaikan semua	0	0
2	Sebagian sudah, sebagian dibiarkan	0	0
3	Hampir semua dapat diselesaikan	14	77,8
4	Sudah dapat diselesaikan semua	4	22,2
	JUMLAH	18	100

Sumber : diolah dari pertanyaan nomor 27

Hampir semua perusda mengaku dapat menyelesaikan konfliknya dalam 2 tahun terakhir ini. Hal ini juga berarti bahwa masing-masing Perusda umumnya (77,8 %) masih memiliki sisa konflik dalam 2 tahun terakhir.

#### 4). Sisa Konflik

TABEL V.20  
KONFLIK YANG BELUM TERSELESAIKAN

NO	KATEGORI	FREKUENSI	PERSENTASE
1	Lebih dari 3 kasus	0	0
2	2 – 3 masalah	4	22,2
3	1 masalah	1	5,6
4	Tidak ada	12	66,7
5	Tidak menjawab	1	5,6
	JUMLAH	18	100

Sumber : diolah dari pertanyaan nomor 28

Masih terdapat sebesar 27,8 % Perusda yang masih memiliki konflik yang belum dapat terselesaikan. Hal ini wajar, dan untuk penyelesaian ini harus terus diupayakan penyelesaiannya, bahkan mungkin dengan dampingan Kantor Pusat.

## 2. Faktor Produksi (X1)

### a. Tenaga Kerja

#### 1). Jumlah dan Ketercukupan

Jumlah pegawai pada setiap Perusda bervariasi mulai dari 7 orang sampai 60 orang, dan bila dirata-rata menjadi 28 orang. Sementara itu jumlah yang mereka idealkan mulai dari 8 orang sampai terbanyak 280 orang.

TABEL V.21  
JUMLAH PEGAWAI

NO	KATEGORI	FREKUENSI	PERSENTASE
1	7 – 20 orang	8	44,4
2	21 – 33 orang	5	27,8
3	34 – 46 orang	3	16,7
4	47 – 60 orang	2	11,1
	JUMLAH	18	100

Sumber : diolah dari pertanyaan nomor 29

Sebagian besar (44,4 % ) perusahaan memiliki jumlah karyawan sedikit, yakni sekitar 7 orang sampai 44 orang. Hal ini disebabkan perusda tidak

mampu membuat diversifikasi produk karena ketatnya birokrasi kantor pusat.

## 2). Persentase pencapaian Jumlah Pegawai dengan Jumlah Ideal.

Sedikit dan banyaknya karyawan tidak mencerminkan penilaian tentang ketepatan jumlah sesuai kebutuhan. Tabel berikut memberikan informasi tentang kondisi pencapaian persentase kesesuaian jumlah pegawai dengan jumlah yang diidealkan.

TABEL V.22  
PENCAPAIAN JUMLAH PEGAWAI DENGAN JUMLAH IDEAL

NO	KATEGORI	FREKUENSI	PERSENTASE
1	Sangat tidak memadai	2	11,1
2	Kurang memadai	2	11,1
3	Cukup Memadai	11	61,1
4	Sudah memadai	3	16,7
	JUMLAH	18	100

Sumber : diolah dari pertanyaan nomor 31

Perusda yang menyatakan bahwa jumlah pegawai sekarang tidak memadai (sangat tidak memadai dan kurang memadai) mencapai 22,2 %. Sedangkan memadai sebesar 77,8% artinya perusda sudah optimal dalam operasionalnya.

### 3). Beban Kerja

TABEL V.23  
JUMLAH TENAGA DIBANDING BEBAN KERJA

NO	KATEGORI	FREKUENSI	PERSENTASE
1	Sangat tidak memadai	2	11,1
2	Kurang memadai	3	16,7
3	Cukup Memadai	10	55,6
4	Sudah memadai	3	16,7
	JUMLAH	18	100

Sumber : diolah dari pertanyaan nomor 31

Mereka yang mengaku kurang / tidak memadai perbandingan antara jumlah tenaga dengan beban kerjanya sebesar 26,8 %. Selainnya 73,2 % cukup memadai antara beban kerja dengan tenaga kerja.

### 2). Kualitas Pegawai

TABEL V.24  
KUALITAS PEGAWAI

NO	KATEGORI	FREKUENSI	PERSENTASE
1	Belum memadai	2	11,1
2	Kurang memadai	2	11,1
3	Cukup Memadai	11	61,1
4	Sudah memadai	3	16,7
	JUMLAH	18	100

Sumber : diolah dari pertanyaan nomor 32

Secara umum memang sudah memadai. Namun demikian Perusda yang merasakan bahwa kualitas pegawainya belum memadai masih cukup besar, yakni 22,2 %.

## **b. Modal**

### **1). Ketercukupan Modal**

TABEL V.25  
KETERCUKUPAN MODAL UNTUK PRODUKSI RUTIN

NO	KATEGORI	FREKUENSI	PERSENTASE
1	Sangat tidak mencukupi	0	0
2	Tidak mencukupi	4	22,2
3	Agak mencukupi	10	55,6
4	Mencukupi	4	22,2
	JUMLAH	18	100

Sumber : diolah dari pertanyaan nomor 34

Pada umumnya (55,6 %) kondisi permodalan Perusda untuk produksi rutin dalam kondisi baru mencapai “agak mencukupi”. Artinya sebagian besar perusda mampu beroperasi dengan modal yang tersedia untuk memproduksi barang / jasa .

## 2). Tingkat Kesulitan Modal

TABEL V.26  
TINGKAT KESULITAN MODAL PENGEMBANGAN

NO	KATEGORI	FREKUENSI	PERSENTASE
1	Sangat kesulitan	3	16,7
2	Kesulitan	7	38,9
3	Agak kesulitan	7	38,9
4	Bukan masalah	1	5,6
	JUMLAH	18	100

Sumber : diolah dari pertanyaan nomor 35

Hanya 5,6 % Persuda yang tidak menganggap modal pengembangan sebagai permasalahan, atau tidak mengalami kesulitan dengan modal pengembangannya. Artinya hampir semua Perusda menghadapi kendala modal pengembangan karena system pengalokasian modal secara ketat dari kantor pusat selektif dan terkadang tidak obyektif.

**c. Teknologi / Sarana**

**TABEL V.27**  
**PERLATAN DAN FASILITAS KERJA**

NO	KATEGORI	FREKUENSI	PERSENTASE
1	Sangat tidak memadai	0	0
2	Tidak memadai	6	33,3
3	Cukup Memadai	9	50
4	Sudah memadai	3	16,7
	JUMLAH	18	100

Sumber : diolah dari pertanyaan nomor 36

Meski secara umum menyatakan kondisi peralatan dan fasilitas kerjanya sudah memadai, namun masih terdapat 33,3 % yang memberikan penilaian bahwa kondisi peralatan dan fasilitas kerjanya tidak memadai karena peralatan dan fasilitas dari zaman belanda.



### 3. Karakteristik Organisasi (X2)

#### a. Desentralisasi

##### 1). Kewenangan

TABEL V.28  
PEMBERIAN KEWENANGAN DARI KANPUS

NO	KATEGORI	FREKUENSI	PERSENTASE
1	Sangat tidak memadai	0	0
2	Tidak memadai	4	22,2
3	Cukup Memadai	13	72,2
4	Sudah memadai	1	5,6
	JUMLAH	18	100

Sumber : diolah dari pertanyaan nomor 37

Dari data di atas dapat diketahui bahwa sebagian besar merasakan kewenangan sudah cukup memadai diberikan oleh Kantor Pusat. Namun masih terdapat 22,2 % Perusda yang merasakan masih diperlukan pemberian kewenangan yang lebih besar dari kantor Pusat, karena kewenangan yang telah diberikan tidak memadai.

TABEL V.29  
JUMLAH KEWENANGAN YANG MEMADAI DARI KANPUS

NO	KATEGORI	FREKUENSI	PERSENTASE
1	0 – 1 buah	2	11,1
2	2 buah	6	33,3
3	3 buah	4	22,2
4	4 atau lebih	6	33,3
	JUMLAH	18	100

Sumber : diolah dari pertanyaan nomor 38

Secara umum telah banyak kewenangan yang diberikan secara memadai.

## 2). Pengaruh Kantor Pusat

TABEL V.30  
PENGARUH KANTOR PUSAT

NO	KATEGORI	FREKUENSI	PERSENTASE
1	Sangat besar	0	0
2	Cukup besar	4	22,2
3	Pada hal-hal prinsip	14	77,8
4	Hamper sepenuhnya diberikan ke Perusda	0	0
	JUMLAH	18	100

Sumber : diolah dari pertanyaan nomor 40

Pada hal-hal prinsip saja pengaruh kantor Pusat masih cukup besar. Prinsip-prinsip ini seperti diungkap sebelumnya seperti penambahan peralatan berkaitan dengan diversifikasi produk.

## **b. Spesialisasi**

Ada dua kekhususan yang ditanyakan kepada Perusda sehubungan dengan deskripsi spesialisasi ini. Kekhususan pertama menyangkut spesialisasi produk Perusda dan kekhususan kedua, menyangkut spesialisasi antar unit kerja dalam satu Perusda.

### **1). Spesialisai Produk Perusda**

TABEL V.31  
SPESIALISASI PRODUK PERUSDA

NO	KATEGORI	FREKUENSI	PERSENTASE
1	Tidak ada	4	22,2
2	Sedikit beda	0	0
3	Ada	12	66,7
4	Ada dan sangat spesifik	2	11,1
	JUMLAH	18	100

Sumber : diolah dari pertanyaan nomor 41

Sebagian besar (66,7 %) Perusda merasakan ada spesialisasi produk, namun tidak begitu spesifik. Artinya ada kekhususan, namun tidak terlalu spesifik atau masih banyak perusahaan lain yang memproduksi barang / jasa serupa. Yang lebih parah dari kondisi spesifikasi ini adanya 22,2 % yang merasakan bahwa produknya tidak memiliki kekhususan. Misalnya PBF spesialisasi pada produk obat-obatan untuk rumah sakit.

## 2). Spesialisai Tiap Bagian dalam Perusda

TABEL V.32  
SPESIALISASI ANTAR BAGIAN DALAM PERUSDA

NO	KATEGORI	FREKUENSI	PERSENTASE
1	Tidak ada	4	22,2
2	Sedikit beda	1	5,6
3	Ada	12	66,7
4	Ada dan sangat spesifik	1	5,6
	JUMLAH	18	100

Sumber : diolah dari pertanyaan nomor 42

Kondisi yang hamper sama terjadi pada jawaban spesialisasi kerja antar bagian / unit dalam Perusda. Ketidak adaan kekhususan antar bagian ini menandakan masih terjadinya pembagian kerja yang tidak jelas, atau masih terjadinya pelaksanaan pekerjaan yang serabutan.

**b. Formalisasi**

**1). Aturan Kerja Baku**

**TABEL V.33**  
**KETERSEDIAAN ATURAN BAKU**

NO	KATEGORI	FREKUENSI	PERSENTASE
1	Sama sekali belum	0	0
2	Sudah sebagian	1	5,6
3	Dalam penyempurnaan	8	44,4
4	Sudah baku	9	50
	JUMLAH	18	100

Sumber : diolah dari pertanyaan nomor 43

Separah dari Perusda sudah memiliki aturan kerja yang baku. Namun cukup memprihatinkan ada 50 % perusda lagi yang belum membakukan peraturan kerja. Sementara itu, peraturan yang berlebihan juga tidak membawa kemajuan, atau bahkan terasa sangat membelenggu karyawan. Berikut pernyataan tentang tingkat kesesuaian antara hal-hal yang perlu diatur dengan adanya peraturan itu sendiri.

## 2). Kesesuaian antara Kebutuhan Aturan dengan Kerincian Aturan

TABEL V.34  
KESESUAIAN ANTARA KEBUTUHAN ATURAN DENGAN  
KERINCIAN ATURAN

NO	KATEGORI	FREKUENSI	PERSENTASE
1	Sangat tidak pas	0	0
2	Agak tidak pas	3	16,7
3	Cukup	13	72,2
4	Sangat pas	2	11,1
	JUMLAH	18	100

Sumber : diolah dari pertanyaan nomor 44

Masih ditemukan sebesar 16,7 % yang merasakan bahwa hal-hal yang seharusnya diatur belum diatur atau bila sudah diatur masih belum pas. Hal ini mensiratkan masih perlunya terus menerus membenahi dan mencari tingkat yang sesuai antara kebutuhan dan pemenuhan peraturan. Atau dengan kata lain masih perlunya selalu diadakan peninjauan ulang terhadap isi peraturan kerja Perusahaan.

### 3). Kedisiplinan Pengelola dan Karyawan

TABEL V.35

#### KEDISIPLINAN DALAM PENERAPAN ATURAN KERJA

NO	KATEGORI	FREKUENSI	PERSENTASE
1	Sangat tidak disiplin	0	0
2	Agak tidak disiplin	0	0
3	Cukup Disiplin	16	88,9
4	Sangat disiplin	2	11,1
	JUMLAH	18	100

Sumber : diolah dari pertanyaan nomor 45

Pada umumnya (88,9 %) para manajer menilai pelaksanaan kedisiplinan dalam taraf cukup karena dari pensiunan karyawan sipil atau militer.

### 4). Pemberlakuan Aturan Vs Kreativitas Karyawan

TABEL V.36

#### PEMBERLAKUAN ATURAN DAN KREATIVITAS

NO	KATEGORI	FREKUENSI	PERSENTASE
1	Sangat kaku	0	0
2	Kurang Fleksibel	0	0
3	Cukup Fleksibel	15	83,3
4	Sangat fleksible untuk kreatifitas karyawan	3	16,7
	JUMLAH	18	100

Sumber : diolah dari pertanyaan nomor 46

Kondisi yang hampir sama diakui oleh para manajer bahwasanya kedisiplinan atau penerapan aturan baku tidak diberlakukan secara ketat sehingga mematikan kreativitas karyawan. Hal ini terlihat dari 83,3 % menerapkan peraturan cukup fleksibel.

#### d. Rentang Kendali

##### 1). Kendali Perusahaan terhadap Unit-unit Kerja

Semua Perusda mengaku bahwa kendali terhadap unit-unit kerja yang ada pada setiap Perusda telah berjalan secara cukup efektif.

##### 2). Rentang Kendali Pimpinan Unit terhadap Jumlah Karyawan tiap Unit

TABEL V.37  
RENTANG KENDALI KARYAWAN TIAP UNIT

NO	KATEGORI	FREKUENSI	PERSENTASE
1	Sangat tidak sesuai	0	0
2	Agak tidak sesuai	3	16,7
3	Cukup sesuai	13	72,2
4	Sangat sesuai	2	11,1
	JUMLAH	18	100

Sumber : diolah dari pertanyaan nomor 49

Ada sebesar 16,7 % yang mengaku bahwa rentang kendali yang dilakukan pimpinan unit masih agak kurang sesuai ditinjau dari jumlah karyawannya.



Jumlah karyawan yang dikendalikan tiap pimpinan unit berkisar dari yang terkecil 2 orang sampai paling banyak 25 orang, dan yang paling banyak mengendalikan 15 orang.

#### e, Besaran Organisasi

##### 1). Jumlah ideal Unit Kerja

TABEL V.38

PENCAPAIAN JUMLAH UNIT KERJA IDEAL

NO	KATEGORI	FREKUENSI	PERSENTASE
1	Sangat tidak sesuai	3	16,7
2	Agak tidak sesuai	4	22,2
3	Cukup sesuai	9	50
4	Sangat sesuai	2	11,1
	JUMLAH	18	100

Sumber : diolah dari pertanyaan nomor 51,52

Data tersebut memperlihatkan bahwa pada saat ini jumlah unit ideal umumnya belum dicapai. Data kualitatif menunjukkan bahwa ketidaksesuaian ini dapat berupa kekurangan dan juga kelebihan jumlah unit. Namun tidak terdapat data jumlah yang kelebihan dan jumlah yang kekurangan.

**f. Besaran Unit**

TABEL V.39  
PENCAPAIAN JUMLAH UNIT KERJA IDEAL

NO	KATEGORI	FREKUENSI	PERSENTASE
1	Sangat tidak sesuai	3	16,7
2	Agak tidak sesuai	13	72,2
3	Cukup sesuai	1	5,6
4	Sangat sesuai	1	5,6
	JUMLAH	18	100

Sumber : diolah dari pertanyaan nomor 55,56,57

Sebagian besar perusda mengakui bahwa kondisi jumlah unit kerjanya belum sesuai dengan yang mereka idcalkan.

#### 4. Kebijakan Dan Praktek Manajemen (X3)

##### a. Tujuan Strategis

##### 1). Kejelasan Visi

TABEL V.40  
KEJELASAN VISI

NO	KATEGORI	FREKUENSI	PERSENTASE
1	Tak ada kejelasan	0	0
2	Kurang jelas	0	0
3	Cukup jelas	8	44,4
4	Sangat jelas	10	55,6
	JUMLAH	18	100

Sumber : diolah dari pertanyaan nomor 58

Dari aspek visi, ternyata mengaku visi perusahaanya sudah jelas.

##### 2). Kejelasan Misi

TABEL V.41  
KEJELASAN MISI

NO	KATEGORI	FREKUENSI	PERSENTASE
1	Tak ada kejelasan	0	0
2	Kurang jelas	0	0
3	Cukup jelas	8	44,4
4	Sangat jelas	10	55,6
	JUMLAH	18	100

Sumber : diolah dari pertanyaan nomor 59

Hal yang sama juga terjadi pada kejelasan misi. Sebagian besar mengaku sudah jelas.

### 3). Upaya Perwujudan Misi

TABEL V.42  
UPAYA PERWUJUDAN VISI

NO	KATEGORI	FREKUENSI	PERSENTASE
1	Tak ada upaya	0	0
2	Kurang ada upaya	0	0
3	Cukup ada upaya	1	5,6
4	Berupaya keras	17	94,4
	JUMLAH	18	100

Sumber : diolah dari pertanyaan nomor 60

Menurut mereka, upaya ternyata telah dilakukan untuk mewujudkan misi. 94,4 % bahkan berusaha keras untuk mewujudkannya, sedangkan sisanya 5,6 menyatakan dalam taraf cukup berupaya. Visi dan misi bagi yang belum memilikinya diartikan sebagai tujuan perusahaan.

#### 4). Penanganan Isu Strategis

TABEL V.43  
PENANGANAN ISU STRATEGIS

NO	KATEGORI	FREKUENSI	PERSENTASE
1	Tidak tepat	0	0
2	Kurang tepat	1	5,6
3	Cukup tepat	15	83,3
4	Sangat tepat	2	11,1
	JUMLAH	18	100

Sumber : diolah dari pertanyaan nomor 61

#### b. Sumberdaya

##### 1). Pencarian Sumberdaya

TABEL V.44  
PENCARIAN SUMBERDAYA

NO	KATEGORI	FREKUENSI	PERSENTASE
1	Gagal	0	0
2	Kurang berhasil	2	11,1
3	Cukup Berhasil	16	88,9
4	Berhasil	0	0
	JUMLAH	18	100

Sumber : diolah dari pertanyaan nomor 62

Masih ada 11,1 % yang mengaku perusahaannya belum sepenuhnya berhasil dalam pencarian sumberdaya.

## 2). Pemanfaatan Sumberdaya

TABEL V.45  
PEMANFAATAN SUMBERDAYA

NO	KATEGORI	FREKUENSI	PERSENTASE
1	Sedikit sekali	0	0
2	Kurang sepenuhnya	2	11,1
3	Cukup	14	77,8
4	Sudah optimal	2	11,1
	JUMLAH	18	100

Sumber : diolah dari pertanyaan nomor 63

Pemanfaatan sumberdaya menurut pengakuan mereka saat ini mulai dari 50 % sampai 100 %.

### c. Penciptaan Lingkungan Prestasi

#### 1). Dorongan lingkungan untuk Berprestasi

TABEL V.46  
DORONGAN LINGKUNGAN BERPRESTASI

NO	KATEGORI	FREKUENSI	PERSENTASE
1	Sangat tidak mendorong	0	0
2	Masih belum	3	16,7
3	Cukup	8	44,4
4	Dapat optimal memberikan	7	38,9
	JUMLAH	18	100

Sumber : diolah dari pertanyaan nomor 65

Kondisi lingkungan kerja mereka nilai sudah cukup dapat memberikan dorongan prestasi, meski masih ada 16,7 % yang menyatakan belum.

#### 2). Promosi Jabatan Berdasar Karir

TABEL V.47  
PROMOSI BERDASARKAN KARIR

NO	KATEGORI	FREKUENSI	PERSENTASE
1	Sama sekali tidak	0	0
2	Tidak paham	0	0
3	Prinsip, sudah	17	94,4
4	Sepenuhnya, sudah	1	5,6
	JUMLAH	18	100

Sumber : diolah dari pertanyaan nomor 66

Sementara itu untuk kenaikan jabatan atau promosi karyawan secara prinsip sudah dilaksanakan.

### 3). Penghargaan atas Prestasi

TABEL V.48  
PENGHARGAN ATAS PRESTASI

NO	KATEGORI	FREKUENSI	PERSENTASE
1	Sama sekali, belum/ tidak	8	44,4
2	Kadangkala	2	11,1
3	Prinsip, sudah	8	44,4
4	Sepenuhnya, sudah	0	0
	JUMLAH	18	100

Sumber : diolah dari pertanyaan nomor 67

Suatu hal yang masih agak memprihatinkan adalah belum sepenuhnya perusda memberikan penghargaan atas prestasi yang diraih karyawannya. Hal tersebut diungkapkan oleh sebanyak 55,5 % perusda.



#### d. Proses-Komunikasi

##### 1). Efektivitas Pesan

TABEL V.49  
EFEKTIVITAS PESAN

NO	KATEGORI	FREKUENSI	PERSENTASE
1	Sangat tidak efektif	0	0
2	Kurang efektif	0	0
3	Cukup efektif	16	88,9
4	Sangat efektif	2	11,1
	JUMLAH	18	100

Sumber : diolah dari pertanyaan nomor 68

Namun demikian bila dilihat dari efektivitas pesan, secara umum mereka merasakan sudah efektif.

##### 2). Koordinasi dan Komunikasi antar Unit

TABEL V.50  
KOORDINASI DAN KOMUNIKASI ANTAR UNIT

NO	KATEGORI	FREKUENSI	PERSENTASE
1	Sangat tidak efektif	0	0
2	Kurang efektif	0	0
3	Cukup efektif	17	94,4
4	Sangat efektif	1	5,6
	JUMLAH	18	100

Sumber : diolah dari pertanyaan nomor 69

Demikian halnya dengan pelaksanaan koordinasi dan komunikasi antar Unit Kerja dirasakan sudah cukup efektif.

### 3). Keharmonisan Atasan dan Bawahan

TABEL V.51  
HUBUNGAN ATASAN DENGAN BAWAHAN

NO	KATEGORI	FREKUENSI	PERSENTASE
1	Sangat tidak harmonis	0	0
2	Kurang harmonis	0	0
3	Cukup harmonis	16	88,9
4	Sangat harmonis	2	11,1
	JUMLAH	18	100

Sumber : diolah dari pertanyaan nomor 70

Hal yang menggembirakan lagi adalah hubungan yang relative baik dari atasan dengan bawahan.

#### 4). Hubungan antar Bawahan

TABEL V.52  
HUBUNGAN ANTAR BAWAHAN

NO	KATEGORI	FREKUENSI	PERSENTASE
1	Sangat tidak harmonis	0	0
2	Kurang harmonis	0	0
3	Cukup harmonis	17	94,4
4	Sangat harmonis	1	5,6
	JUMLAH	18	100

Sumber : diolah dari pertanyaan nomor 71

Hal yang hamper sama juga terjadi pada baiknya hubungan antar karyawan sendiri.

#### e. Kepemimpinan dan Pengambilan Keputusan

##### 1). Efektivitas Gaya

TABEL V.53  
EFEKTIVITAS GAYA KEPEMIMPINAN

NO	KATEGORI	FREKUENSI	PERSENTASE
1	Sangat tidak efektif	0	0
2	Kurang efektif	0	0
3	Cukup efektif	17	94,4
4	Sangat efektif	1	5,6
	JUMLAH	18	100

Sumber : diolah dari pertanyaan nomor 72

Efektivitas gaya kepemimpinan nampak dari kesesuaian antara gaya kepemimpinan yang diterapkan manajer dengan situasi kedewasaan bawahan. Dari pengakuan mereka, gaya kepemimpinan yang mereka terapkan sudah cukup efektif.

## 2). Efektivitas Pengambilan Keputusan

TABEL V.54  
EFEKTIVITAS PENGAMBILAN KEPUTUSAN

NO	KATEGORI	FREKUENSI	PERSENTASE
1	Sangat tidak efektif	0	0
2	Kurang efektif	0	0
3	Cukup efektif	15	83,3
4	Sangat efektif	3	16,7
	JUMLAH	18	100

Sumber : diolah dari pertanyaan nomor 73

Sementara hal yang hamper sama juga terjadi pada efektivitas pengambilan keputusan yang mereka rasakan sudah cukup efektif.

### 3). Kebebasan Wewenang dari Kantor Pusat

TABEL V.55  
KEBEBASAN WEWENANG DARI KANTOR PUSAT

NO	KATEGORI	FREKUENSI	PERSENTASE
1	Sangat tidak bebas	0	0
2	Kurang ada kebebasan	1	5,6
3	Cukup ada kebebasan	17	94,4
4	Sangat bebas	0	0
	JUMLAH	18	100

Sumber : diolah dari pertanyaan nomor 74

Adanya cukup kebebasan antara wewenang perusda dengan kantor pusat memberikan ruang yang baik untuk pengembangan perusda. Namun hal yang belum terungkap jelas adalah peran yang dimainkan Kantor Pusat dalam memberikan fasilitasi kepada Perusda.

### 4). Kemandirian Bertindak

TABEL V.56  
KEMANDIRIAN BERTINDAK

NO	KATEGORI	FREKUENSI	PERSENTASE
1	Sangat tidak mandiri	0	0
2	Kurang mandiri	1	5,6
3	Cukup mandiri	17	94,4
4	Sangat mandiri	0	0
	JUMLAH	18	100

Sumber : diolah dari pertanyaan nomor 75

Kemandiri bertindakpun dirasakan oleh Perusda juga sudah cukup.

#### **f. Inovasi**

##### **1). Tingkat Inovasi**

**TABEL V.57**  
**TINGKAT INOVASI**

NO	KATEGORI	FREKUENSI	PERSENTASE
1	Sangat tidak inovatif	0	0
2	Kurang inovatif	0	0
3	Cukup inovatif	17	94,4
4	Sangat inovatif	1	5,6
	JUMLAH	18	100

Sumber : diolah dari pertanyaan nomor 76

Menurut pengakuan manajer, perusahaan mereka sudah cukup inovatif dalam pelaksanaan kerjanya.

## B. Analisis Hasil Penelitian

Analisis hasil penelitian ini akan difokuskan pada, hubungan antar variabel serta serta analisis determinannya.

### 1. Kategorisasi Variabel Penelitian

Deskripsi pada masing-masing distribusi frekuensi per item pertanyaan belum cukup dapat menggambarkan kondisi umum variabel penelitian. Untuk mengetahui kondisi umum per variabel digunakan gambaran menyeluruh dengan membuat kategorisasi atas semua variabel. Penyusunan kategori variabel ini digunakan rumus lebar interval sebagai berikut :

$$I = \frac{R}{K}$$

Keterangan :

I = Lebar interval kelas

R (Range ) = Jarak skor tertinggi dengan skor terendah (skor tertinggi – skor terendah)

K = jumlah kelas (dalam penelitian ini digunakan 4 kategori)

Skor tertinggi dan skor terendah dapat menggunakan skor riil hasil penelitian atau skor teoritis berdasarkan jumlah nomor pertanyaan. Untuk keperluan ini kategori menggunakan skor teoritis., yakni skor terendah (1) dikalikan sejumlah nomor atau item yang diskor untuk skor / titik bawah, dan skor item tertinggi (4) dikalikan sejumlah nomor atau item yang diskor dari tiap variabel. Dengan ketentuan demikian, maka kategori variabel

dapat dibuat, yakni : SANGAT RENDAH, RENDAH, CUKUP TINGGI dan TINGGI. Implikasi menggunakan skor teoritis adalah : terdapatnya kemungkinan sei atau kategori yang kosong.

**a. variabel Efektivitas Perusda (Y)**

**TABEL V.58**  
**KATEGORISASI VARIABEL EFEKTIVITAS PERUSDA**

NO	KATEGORI	FREKUENSI	PERSENTASE
1	Sangat rendah	4	22,2
2	Rendah	3	16,7
3	Cukup Tinggi	5	27,8
4	Tinggi	6	33,3
	Jumlah	18	100

Sumber : olah data variabel efektivitas perusda

Dari tabel tersebut dapat disimpulkan bahwa kondisi efektivitas organisasi Perusda Jawa Tengah secara umum (27,8 % dan 33,3 %) masuk dalam kategori cukup tinggi dan tinggi.

**b. Variabel / Faktor Produksi (X1)**

**TABEL V.59**  
**KATEGORISASI VARIABEL / FAKTOR PRODUKSI**

NO	KATEGORI	FREKUENSI	PERSENTASE
1	Sangat rendah	1	5,6
2	Rendah	5	27,8
3	Cukup Tinggi	5	27,8
4	Tinggi	7	38,9
	Jumlah	18	100

Sumber : olah data variabel / faktor produksi



Sebagian besar (38,9 %) Perusda memiliki faktor produksi yang tinggi. Namun demikian 33,4 % masih memiliki faktor produksi dengan kategori rendah dan sangat rendah.

**c. Variabel Karakteristik Organisasi (X2)**

TABEL V. 60  
KATEGORISASI VARIABEL KARAKTERISTIK ORGANISASI

NO	KATEGORI	FREKUENSI	PERSENTASE
1	Sangat rendah	7	38,9
2	Rendah	4	22,2
3	Cukup Tinggi	5	27,8
4	Tinggi	2	11,1
	Jumlah	18	100

Sumber : olah data variabel karakteristik organisasi

Sebagian besar (38,9 %) Perusda Jateng memiliki karakteristik Organisasi dalam kategori sangat rendah.

**d. Variabel Kebijakan dan Praktek Manajemen (X3)**

TABEL V. 61  
KATEGORISASI VARIABEL KEBIJAKAN DAN  
PRAKTEK MANAJEMEN

NO	KATEGORI	FREKUENSI	PERSENTASE
1	Sangat rendah	1	5,6
2	Rendah	3	16,7
3	Cukup Tinggi	2	11,1
4	Tinggi	12	66,6
	Jumlah	18	100

Sumber : olah data variabel kebijakan dan praktek manajemen

Kondisi kebijakan dan praktek manajemen Perusda memiliki kategori yang baik, yakni sebagian besar (66,6 %) dalam kategori tinggi.

## **2. Analisa**

Sesuai rumusan masalah dan tujuan penelitian, ada 3 jawaban yang perlu dibahas dalam analisa ini, yakni :

- 1). Tingkat capaian efektivitas masing-masing Perusda
- 2). Hubungan antar Variabel penelitian
- 3). Uji efektivitas dan variabel kaitannya dilihat dari pengelompokan bidang usaha Perusda

### **a. Pencapaian Efektivitas Tiap Perusda di Jawa Tengah**

Pencapaian efektivitas secara keseluruhan telah dibahas di paparan data deskriptif di atas. Capaian efektivitas tiap Perusda dapat diketahui dari kategorisasi skor nilai variabel efektivitas berikut. Dengan menggunakan rumus pengkategorian pada ketentuan sebelumnya (pada deskripsi data, yakni : rumus mencari I interval :  $I = R / k$  ), ditemukan :

Range = (jumlah pertanyaan x Nilai tertinggi) – (jumlah pertanyaan x nilai terendah)

$$= (22 \times 4) - (22 \times 1) = 88 - 22 = 66$$

Interval (lebar interval) = Range / jumlah kategori =  $66 / 4 = 16$

Dengan demikian, ketentuan kategorisasi untuk EFEKTIVITAS Perusda adalah :

1. skor nilai 72 s/d 88 = TINGGI
2. skor nilai 55 s/d 71 = CUKUP TINGGI
3. skor nilai 38 s/d 54 = RENDAH
4. skor nilai 21 s/d 37 = SANGAT RENDAH

TABEL V. 62  
TINGKAT PENCAPAIAN EFEKTIVITAS TIAP PERUSDA

NO	PERUSDA	INDIKATOR					JUMLAH ( KET )
		1	2	3	4	5	
1	P.ES SALA	14	16	14	10	25	79 (TINGGI)
2	P. ES REMBANG	11	09	11	07	10	48 (RENDAH)
3	P. ES TEGAL	08	11	08	06	11	44 (RENDAH)
4	P. ES CILACAP	11	10	12	06	20	59 (CUKUP TINGGI)
5	APOTIK MARGAHUSADA I SMG	8	09	03	04	11	35 (SANGAT RENDAH)
6	APOTIK MARGAHUSADA II SMG	14	12	10	11	25	72 (TINGGI)
7	APOTIK MARGAHUSADA SURAKARTA	08	07	05	05	22	47 (RENDAH)
8	APOTIK MARGAHUSADA KARTASURA	14	15	14	10	25	78 (TINGGI)
9	PBF. MARGI HUSODO SMG	08	10	01	08	09	36 (SANGAT RENDAH)
10	PBF. MARGI HUSODO SURAKARTA	13	13	10	10	16	62 (CUKUP TINGGI)
11	P. LOGAM BATUR	15	14	09	08	18	64 (CUKUP TINGGI)
12	P. KERAMIK MAYONG	15	13	12	10	23	73 (TINGGI)
13	P. KERAMIK & LOGAM PURWOKERTO	11	10	11	10	20	62 (CUKUP TINGGI)
14	PPK. WIROSARI	16	15	10	11	24	76 (TINGGI)
15	PERCETAKAN ARUM TEGAL	08	10	01	09	07	35 (SANGAT RENDAH)
16	PERKEBUNAN TLOGO	13	14	16	08	25	76 (TINGGI)
17	PERS.PERKEB. TAWANGMANGU	05	08	07	06	09	35 (SANGAT RENDAH)
18	HOTEL KESAMBI	13	12	10	08	18	61 (CUKUP TINGGI)

Keterangan : di halaman berikutnya

**Keterangan :**

**a. indikator**

- |   |   |                |   |   |                   |
|---|---|----------------|---|---|-------------------|
| 1 | = | Fleksibilitas  | 4 | = | Kepuasan          |
| 2 | = | Produktivitas  | 5 | = | Penyelesaian misi |
| 3 | = | Kemampuan Laba |   |   |                   |

Capaian efektivitas yang berbeda-beda tersebut membawa konsekuensi pertanyaan ikutan selanjutnya, yakni : adakah hubungan antara capaian efektivitas yang berbeda ini dengan variabel-variabel bebas yang juga telah diteliti yakni : faktor produksi, karakteristik organisasi serta kebijakan dan praktek manajemen ? Pertanyaan selanjutnya adalah adakah capaian efektivitas ini berkaitan dengan pilihan kelompok bidang usaha Perusda ? Dengan mengacu pada pencarian jawaban atas 2 (dua) pertanyaan besar itulah kemudian bahasan berikutnya disusun.

## b. Hubungan Antar Variabel

### 1). Hubungan Faktor Produksi Dengan Efektivitas Perusda

Kecenderungan kuat dan lemahnya hubungan antara Faktor Produksi dengan efektivitas Perusda dapat terlihat dari tabel silang berikut :

TABEL V. 63  
HUBUNGAN FAKTOR PRODUKSI DAN EFEKTIVITAS PERUSDA

		FAKTOR PRODUKSI				TOTAL
		SANGAT RENDAH (1)	RENDAH (2)	CUKUP (3)	TINGGI (4)	
EFEKTIVITAS	SANGAT RENDAH (1)	0	1 20,0 %	1 20,0 %	2 28,6 %	4 22,2 %
	RENDAH (2)	0	1 20,0 %	1 20,0 %	1 14,3 %	3 16,7 %
	CUKUP (3)	1 100 %	2 40,0 %	0	2 28,6 %	5 27,8 %
	TINGGI (4)	0	1 20,0 %	3 60,0 %	2 28,6 %	6 33,3 %
TOTAL		1 100 %	5 100 %	5 100 %	7 100 %	18 100 %

Sumber : hasil olah penyilangan data antara var. efektivitas dengan faktor produksi

Kecenderungan kuat lemahnya hubungan antara kedua variabel ini terlihat dari hubungan berikut :

- (1). Perusda yang memiliki Faktor Produksi jelek / kurang menunjukkan efektivitas Perusda yang kurang. Demikian sebaliknya, Perusda yang memiliki faktor produksi baik mempunyai efektivitas baik pula.

(2).Kuatnya kecenderungan ini terlihat dari besarnya persentase Perusda yang berada pada Faktor Produksi bagus dan berkienrja bagus cukup besar, yakni 60 % dibandingkan Perusda yang berada pada Faktor Produksi tinggi tetapi berefektivitas Perusda rendah (40 %)

Kesimpulan : kecenderungan hubungan yang terjadi anatar kedua varaibel ini, cukup kuat. Artinya semakin bagus situasi Faktor Produksi yang dirasakan pegawai akan diikuti dengan kecenderungan berefektivitas Perusda yang baik pula dan sebaliknya semakin pekerja merasakan bahwa situasi Faktor Produksi jelek Perusda cenderung berefektivitas Perusda jelek juga. Hal ini berarti pula terdapat hubungan positif yang kuat antara Faktor Produksi dan efektivitas Perusda.

TABEL V. 64  
UJI STATISTIK HUBUNGAN ANTARA  
FAKTOR PRODUKSI DAN EFEKTIVITAS PERUSDA

NO	UNSUR	NILAI
1	KOEFISIEN KORELASI KENDALL'S	.532 * *
2	SIGNIFIKANSI (2 tailed)	.004
3	N (JUMLAH PERUSDA)	18

Sumber : olahan statistic dari data var. efektivitas dan faktor produksi

Keterangan :

\*\* Korelasi tsb. signifikan pada tingkat 0.1 ( dua arah)

Dari tabel di atas dapat diketahui bahwa :

(1).Koefisien korelasi antara ke dua variable sebesar 0,532 (angka korelasi berkisar 0 sampai 1).

(2). Korelasi antara kedua variable didapat angka probabilitas 0,004 atau di bawah 0,01 maka  $H_0$  ditolak atau  $H_a$  diterima yang berarti **ada hubungan signifikan antara kedua variabel tersebut pada level 0.01.**

(3). Harga Z hitung dengan N sebesar 18 didapatkan 2,558. (Sementara Z Tabel (95 %) = 1,96)

Kesimpulan :

Karena Z hitung > dari Z Tabel maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima yang berarti pula terdapat hubungan antara Faktor Produksi dengan Efektivitas Perusda.

## 2). Hubungan Karakteristik Organisasi Dengan Efektivitas Perusda

TABEL V. 65  
HUBUNGAN KARAKTERISTIK ORGANISASI  
DAN EFEKTIVITAS PERUSDA

KARAKTERISTIK ORGANISASI						TOTAL
		SANGAT RENDAH (1)	RENDAH (2)	CUKUP (3)	TINGGI (4)	
EFEKTIVITAS	SANGAT RENDAH (1)	2 28,6 %	0	1 20 %	1 50 %	4 22,2 %
	RENDAH (2)	2 28,6 %	1 25 %	0	0	3 16,7 %
	CUKUP (3)	2 28,6 %	2 50 %	1 20 %	0	5 27,8 %
	TINGGI (4)	1 14,3 %	1 25 %	3 60 %	1 50 %	6 33,3 %
TOTAL		7 100 %	4 100 %	5 100 %	2 100 %	18 100 %

Sumber : hasil olah penyilangan data antara var. efektivitas dengan karakteristik organisasi

Kuatnya dan lemahnya hubungan antara karakteristik organisasi pada penataan struktur dan efektivitas Perusda pegawai terlihat dari besar kecilnya frekuensi dan persentase apada sel –sel yang berkaitan berikut :

(1). ternyata Perusda yang berkarakteristik organisasi kurang dan menunjukkan efektivitas yang jelek, mempunyai persentase cukup besar yakni 57,2 % (2 kali 28,6 %) . Angka ini lebih besar bila dibandingkan dengan Perusda yang berkarakteristik organisasi kurang tetapi justru menampilkan gejala efektivitas Perusda bagus, yang mencapai 42,8 % (28,6 + 14,3) .

(2). Perusda yang memiliki nilai sangat tinggi pada karakteristik organisasi dan juga menunjukkan gejala efektivitas Perusda sangat tinggi mencapai 50 %, .

Kecenderungan–kecenderungan di atas menunjukkan bahwa ada hubungan positif antara karakteristik organisasi dengan efektivitas organisasi.

TABEL V. 66  
UJI STATISTIK HUBUNGAN ANTARA  
KARAKTERISTIK ORGANISASI DAN EFEKTIVITAS PERUSDA

NO	UNSUR	NILAI
1	KOEFISIEN KORELASI KENDALL'S	.647 **
2	SIGNIFIKANSI (2 tailed)	.001
3	N (JUMLAH PERUSDA)	18

Sumber : olahan statistic dari data var. efektivitas dan karakteristik organisasi

Keterangan :

\*\* Korelasi tsb. signifikan pada tingkat 0.1 ( dua arah)

Dari tabel tersebut dapat diketahui bahwa :

(1). koefisien korelasi kendall sebesar 0,647

(2). Korelasi antara kedua variabel didapat angka probabilitas 0,001 atau di bawah 0,01 maka  $H_0$  ditolak atau  $H_a$  diterima yang berarti **ada hubungan signifikan antara kedua variabel tersebut pada level 0.01.**



(3).harga Z hitung dengan N sebesar 18 didapatkan 2,558. (Sementara Z tabel  
(95 %) = 1,96)

Kesimpulan :

Karena Z hitung > dari Z tabel maka  $H_0$  ditolak dan berarti pula terdapat hubungan antara variabel Karakteristik Organisasi dengan Efektivitas Perusda.

### 3). Hubungan Kebijakan Dan Praktek Manajemen Dengan Efektivitas Perusda

TABEL V. 67  
HUBUNGAN KEBIJAKAN DAN PRAKTEK MANAJEMEN  
DENGAN EFEKTIVITAS PERUSDA

KEBIJAKAN DAN PRAKTEK MANAJEMEN						TOTAL
		SANGAT RENDAH (1)	RENDAH (2)	CUKUP (3)	TINGGI (4)	
EFEKTIVITAS	SANGAT RENDAH (1)	0	0	1 50 %	3 25 %	4 22,2 %
	RENDAH (2)	1 100 %	1 33,3 %	0	1 8,3 %	3 16,7 %
	CUKUP (3)	0	1 33,3 %	1 50 %	3 25 %	5 27,8 %
	TINGGI (4)	0	1 33,3 %	0	5 41,7 %	6 33,3 %
TOTAL		1 100 %	3 100 %	2 100 %	12 100 %	18 100 %

Sumber : hasil olah penyilangan data antara var. efektivitas dengan kebijakan dan praktek manajemen

Kuatnya dan lemahnya hubungan antara Kebijakan dan praktek manajemen dengan efektivitas Perusda terlihat dari besar kecilnya frekuensi dan persentase pada sel – sel yang berkaitan berikut :

(1). ternyata Perusda yang memiliki nilai kebijakan dan praktek manajemen kurang dan menunjukkan efektivitas yang jelek, mempunyai persentase cukup besar yakni 100 %. Angka ini jauh lebih besar bila dibandingkan dengan Perusda yang berkarakteristik organisasi kurang tetapi justru menampilkan gejala efektivitas Perusda bagus, yakni 0 %.

(2). Perusda yang memiliki nilai sangat tinggi pada kebijakan dan praktek manajemen dan juga menunjukkan gejala efektivitas Perusda sangat tinggi mencapai 41,7 %.

Kecenderungan-kecenderungan di atas menunjukkan bahwa ada hubungan positif antara karakteristik organisasi dengan efektivitas organisasi.

TABEL V. 68  
UJI STATISTIK HUBUNGAN ANTARA  
KEBIJAKAN DAN PRAKTEK MANAJEMEN DAN EFEKTIVITAS PERUSDA

NO	UNSUR	NILAI
1	KOEFISIEN KORELASI KENDALL'S	.597 **
2	SIGNIFIKANSI (2 tailed)	.001
3	N (JUMLAH PERUSDA)	18

Sumber : olahan statistic dari data var. efektivitas dengan kebijakan dan praktek manajemen

Keterangan :

\*\* Korelasi tsb. signifikan pada tingkat 0.1 ( dua arah)

Dari tabel di atas dapat diketahui bahwa :

(1). koefisien korelasi kendall sebesar 0,597

(2). Korelasi antara kedua variabel didapat angka probabilitas 0,001 atau di bawah 0,01 maka  $H_0$  ditolak atau  $H_a$  diterima yang berarti ada hubungan signifikan antara kedua variabel tersebut pada level 0.01.

(3).harga Z hitung dengan N sebesar 18 didapatkan 2,558. (Sementara Z tabel (95 %) = 1,96)

Kesimpulan :

Karena Z hitung > dari Z tabel maka  $H_0$  ditolak dan berarti pula terdapat hubungan antara variabel Faktor Produksi dengan Efektivitas Perusda.

#### 4). Hubungan Faktor Produksi, Karakteristik Organisasi Dan Kebijakan Dan Praktek Manajemen Dengan Efektivitas Perusda

##### (1).Matrik Hubungan Antar Variabel

TABEL V. 69  
Matrik Hubungan Antar Variabel Penelitian

NO		FAKTOR PRODUKSI	KARAKTERISTIK ORGANISASI	KEBIJAKAN DAN PRAKTEK MENEJEMN
1	EFEKTIVITAS	.532**	0,647 **	0,597**
2	JUMLAH PERUSAHAAN	18		

Sumber : hasil olah Spss data varaiabel penelitian

Keterangan :

\*) Korelasi signifikan pada level 0.05 ( 2 arah)

\*\*) Korelasi signifikansi pada level 0.01 ( 2 arah)

Dari rekap hubungan antar variabel khususnya hubungan antara variabel bebas dengan variabel terikat didapatkan urutan berdasarkan besarnya koefisien korelasi atau kekuatan hubungannya, yakni :

- I. Hubungan antara variabel X 2 (KARAKTERISTIK ORGANISASI) dengan Efektivitas Perusda

- II. Hubungan antara variabel X 3 (KEBIJAKAN DAN PRAKTEK MANAJEMEN) dengan Efektivitas Perusda
- III. Hubungan antara variabel X I (FAKTOR PRODUKSI) dengan Efektivitas Perusda

## (2). Kendall's W Test (Test Konkordansi Kendall's)

Hasil koefisien uji konkordansi W akan membuktikan apakah ke 4 variabel berhubungan atau tidak. Apakah ada keselarasan responden dalam menilai ke 4 variabel penelitian. Tabel berikut memperlihatkan uji tersebut :

TABEL V. 70  
HUBUNGAN ANTARA VARIABEL FAKTOR PRODUKSI,  
KARAKTERISTIK ORGANISASI DAN KEBIJAKAN & PRAKTEK  
MANAJEMEN DENGAN EFEKTIVITAS PERUSDA  
(HUBUNGAN KONKORDANSI KENDALL)

NO	UNSUR	NILAI
1	N	18
2	KENDALL KONKORDANSI (W)	0,911
3	CHI SQUARE HITUNG	49,213
4	CHI SQUARE TABEL *) 95 %	7,81
5	Df	3
6	Asymp sig.	0,00

Sumber : hasil olah data Spss dari semua variabel penelitian

Dari tabel di atas dapat diketahui bahwa :

- (1). Besar koefisien konkordansi W adalah 0,911. Angka ini sama dengan koefisien korelasi, yakni berkisar antara 0 sampai 1. Dengan melihat besar koefisien konkordansi dapat disimpulkan bahwa ada keselarasan penilaian

atau keselarasan hubungan antara ke 4 variabel yang kuat. (Bandingkan 0,911 dengan 1)

(2). Harga Chi Square hitung ; 49,21 > dari Chi Square Tabel 7,81 dapat diartikan bahwa  $H_0$  (tidak ada hubungan / keselarasan) ditolak, dan  $H_a$  (ada korelasi / keselarasan) diterima.

(3). Besar angka *asymptotic significant* adalah  $0,00 < 0,05$  (bahkan 0,1), diartikan bahwa  $H_0$  ditolak., dan  $H_a$  diterima. Artinya pada level signifikansi 0.5 dan 0,1 dapat diterima kesimpulan bahwa variabel-variabel tersebut ada keselarasan atau ada hubungan.

Kesimpulan :

Terdapat hubungan bersama-sama antara variabel Faktor Produksi, karakteristik organisasi dan kebijakan dan praktek manajemen dengan Efektivitas Perusda.

### (3). Determinasi

Koefisien determinasi memperlihatkan perubahan yang terjadi pada efektivitas Perusda yang diakibatkan oleh ketiga variabel bebas, yakni Faktor Produksi, Karakteristik organisasi dan kebijakan dan praktek manajemen. Tabel berikut menunjukkan keterpengaruh variabel tergantung akibat perubahan variabel bebas tersebut :

TABEL V. 71  
KOEFSISIEN DETERMINASI

R	R Square	Adjusted R Square
0,867	0,752	0,699

Sumber : hasil olah Spss dari data variabel penelitian

Dari  $\square$ aria di atas dapat diketahui bahwa koefisien determinasi Adjusted  $R^2$  sebesar 0,699 atau 70 %. Besarnya angka ini dapat diartikan bahwa efektivitas Perusda dipengaruhi oleh ketiga  $\square$ ariable bebas, yakni Faktor Produksi, karakteristik organisasi pada penataan struktur dan kebijakan dan praktek manajemen. Hal ini berarti juga bahwa : Faktor Produksi, karakteristik organisasi dan penataan struktur dan kebijakan dan praktek manajemen berpengaruh pada efektivitas Perusda sebesar 70 % atau 30 % lainnya efektivitas Perusda dipengaruhi oleh  $\square$ ariable-variabel lain yang belum diketahui dan memerlukan pengkajian lebih lanjut secara cermat.

**c. Uji Beda antar Kelompok Bidang Usaha Perusahaan**

Hasil pengujian beda antar kelompok bidang usaha memperlihatkan informasi sebagai berikut :

TABEL V. 72  
NILAI CAPAIAN VARIABEL PADA SETIAP KELOMPOK  
BIDANG USAHA

N0	VARIABEL	KELOMPOK	NILAI RATA-RATA
1	EFEKTIVITAS	Industri dan Manufaktur	11,75
		Wisata, Hotel dan Agro	8,33
		Jasa, pamsasi dan Perdagangan	7,43
2	FAKTOR PRODUKSI	Industri dan Manufaktur	7,5
		Wisata, Hotel dan Agro	8,17
		Jasa, pamsasi dan Perdagangan	12,36
3	KARAKTERISTIK ORGANISASI	Industri dan Manufaktur	8,69
		Wisata, Hotel dan Agro	12,33
		Jasa, pamsasi dan Perdagangan	9,21
4	KEBIJAKAN DAN PRAKTEK MANAJEMEN	Industri dan Manufaktur	9,75
		Wisata, Hotel dan Agro	7,33
		Jasa, pamsasi dan Perdagangan	10,14

**Sumber : Hasil olah data SPSS PC**

Selanjutnya uji statistic beda antar kelompok bidang usaha dalam pencapaian variable penelitian nampak sebagai berikut :

TABEL V. 73  
HASIL UJI NPar Tests - Kruskal-Wallis

N0	UNSUR	EFEKTIVITAS	FAK.PRODUKSI	KARAKT. PRODUKSI	KEBIJAK DAN PRAKTEK MANAJEMEN
1	CHI SQUARE	2,906	4,066	1,173	0,720
2	df	2	2	2	2
3	Asymptotic Significant	0,234	0,131	0,556	0,698

Keterangan :  
Grouping variable : kelompok

Harga Chi Square hitung ; (2,906; 4,066, 1,173 dan 0,720) lebih kecil dari Chi Square Tabel, sebesar 7,81. Kondisi ini dapat daitikan bahwa Ho (tidak ada hubungan / keselarasan) diterima, dan Ha (ada korelasi / keselarasan) ditolak.

**Artinya :** tidak ada beda yang cukup berarti kinerja variabel-variabel terkait efektivitas ditinjau dari jenis bidang usahanya.

### **C. Diskusi**

#### **1. Uji Hubungan dan Teori yang Mendasari**

Secara teoritis, efektivitas organisasi dipengaruhi oleh beberapa variabel, yakni : karakteristik individu, karakteristik organisasi, karakteristik lingkungan dan juga kebijakan dan praktek manajemen (Richard M. Steers, 1977). Namun demikian efektivitas organisasi juga dipengaruhi oleh faktor produksi (Sukanto, 1991).

Dalam penelitian ini peneliti mengangkat tiga variabel bebas yang merupakan penggabungan dari variabel bebas Richard M. Steers dan Sukanto. Tiga variabel bebas ini adalah : faktor produksi, karakteristik organisasi serta kebijakan dan praktek manajemen.

Hasil uji hipotesa menunjukkan bahwa ketiga variabel memiliki hubungan positif dan signifikan pada tingkat signifikansi 0.01. Namun demikian, dari ketiga hubungan antara variabel terikat dengan 3 variabel bebas, menghasilkan urutan kekuatan hubungan efektivitas perusda dengan variabel berikut :



1. KARAKTERISTIK ORGANISASI (X2)
2. KEBIJAKAN DAN PRAKTEK MANAJEMEN (X3)
3. FAKTOR PRODUKSI (X1)

Sementara itu, dari ketiga variabel bebas, dapat diketahui pengaruh yang ditimbulkan pada perubahan efektivitas sebesar 70 %.

## **2. Implikasi Dari Hasil Uji Hubungan Antar Variabel**

### **(1). Implikasi Adanya Hubungan Positif Antara X1 Dengan Y**

Adanya hubungan positif dan signifikan antara Faktor Produksi dengan Efektivitas Perusda membawa implikasi dalam upaya perbaikan kinerja efektivitas Perusda. Untuk memperbaiki efektivitas Perusda diperlukan perbaikan pada variabel bebas yang memiliki hubungan positif, yakni faktor produksi. Hal ini berarti pula jika diinginkan perbaikan pada efektivitas perusahaan daerah maka mau tidak mau indikator-indikator faktor produksi harus diperhatikan. Indikator-indikator faktor produksi tersebut adalah :

- (1.1.). Tenaga kerja, baik ketepatan jumlah pegawai riil dengan jumlah pegawai ideal serta kesesuaian antara kualitas pegawai dengan tuntutan kualitas kerja yang diharuskan
- (1.2). Permodalan, baik ketersediaan maupun kecukupan bila sewaktu-waktu diperlukan baik untuk kegiatan operasional rutin maupun untuk pengembangan

(1.3). Teknologi dan Sarana Kerja, meliputi kememadaian kuantitas dan kualitas sarana kerja yang diperlukan.

**(2). Implikasi Adanya Hubungan Positif Antara X2 Dengan Y.**

Hubungan antara Karakteristik Organisasi dengan Efektivitas Perusda ini merupakan hubungan istimewa. Hal ini dikarenakan bahwa hubungan ini merupakan hubungan terkuat dibandingkan dua hubungan antara variabel bebas dan terikat yang lain. Adanya hubungan positif dan signifikan antara kedua variabel ini bermakna bahwa :

“untuk memperbaiki efektivitas Perusda, dapat dimulai dengan memperbaiki kinerja karakteristik organisasi”.

Perbaikan kinerja Karakteristik organisasi meliputi perbaikan dalam :

- (2.1). Desentralisasi,
- (2.2). Spesialisasi,
- (2.3). Formalisasi,
- (2.4). Rentang kendali,
- (2.5). Besaran organisasi, dan
- (2.6). Besaran Unit Kerja.

**(3). Implikasi Adanya Hubungan Positif Antara X3 Dengan Y**

Implikasi adanya hubungan positif antara Kebijakan dan Praktek Manajemen dengan Efektivitas Perusda, adalah : bila diinginkan perbaikan efektivitas Perusda dapat juga dimulai dari perbaikan pada kebijakan dan praktek manajemen Perusda. Perbaikan Kebijakan dan praktek manajemen ini meliputi perbaikan pada indikator-indikatornya, yaitu :

(3.1). Tujuan strategis

(3.2). Pencarian dan pemanfaatan Sumberdaya

(3.3). Penciptaan Lingkungan Prestasi

(3.4). Perbaikan Proses Komunikasi

(3.5). Perbaikan efektivitas Kepemimpinan dan Pengambilan Keputusan

(3.6). Perbaikan inovasi.

**(4).Implikasi Adanya Hubungan Selaras Antara Ketiga Variabel bebas  
Dengan Y (R Adjusted Dan Determinasi)**

Implikasi adanya uji keselarasan hubungan ini adalah bahwa untuk memperbaiki efektivitas dapat diupayakan secara bersama-sama perbaikan pada ketiga variabel bebasnya, yakni perbaikan : karakteristik organisasi, kebijakan dan praktek manajemen. Sementara itu implikasi adanya tes determinasi yang menghasilkan besar pengaruh tiga variabel bebas sebesar 70 % adalah : perlunya dicari variabel lain yang masih sebesar 30 % dalam upaya perbaikan efektivitas Perusda. Variabel-variabel tersebut dapat berupa : **karakteristik lingkungan dan karakteristik individu.**

**3. Implikasi Uji Beda antar Kelompok Bidang Usaha Perusahaan**

Dari tabel deskripsi perbedaan antar tiga kelompok usaha dapat diketahui bahwa : secara significant tidak terdapat perbedaan dalam kinerja variabel-variabel terkait efektivitas organisasi. Artinya **tidak ada alasan** bagi manajer Perusda bahwasanya kinerja efektivitas organisasinya rendah karena memang bidang usahanya berbeda.

#### **4. Implikasi dari Struktur Organisasi Kantor Pusat dan Perusda**

Sampai saat ini pola hubungan antara Kantor Pusat dan masing-masing Perusahaan Daerah belum dibakukan dalam struktur organisasi yang didasarkan pada suatu Peraturan Daerah. Implikasi dari kondisi tersebut terdapat beberapa penafsiran (dari pola hubungan yang ada). Bagi Kantor Pusat, Unit Usaha (Perusda) dianggap sebagai bawahan langsung. Konsekuensi dari pola hubungan seperti itu semua peraturan dari Kantor Pusat harus dilaksanakan sepenuhnya oleh Perusda. Kantor Pusat seringkali menggeneralisir kebijakan yang diberlakukan sama pada semua Perusda yang berbeda dalam kondisi dan visi misinya. Padahal kondisi antar Perusda tidaklah sama, sehingga pelaksanaanpun tidak dapat seragam, dan potensial terjadi kegagalan dalam mewujudkan visi dan misi tiap perusahaan. Sementara bagi perusda sendiri, Kantor Pusat lebih diharapkan sebagai kordinator Unit yang dapat mendukung pengembangan usaha (*Supporting Unit*) yang dapat memfasilitasi hubungan antar berbagai pihak. Dengan kebutuhan praturan atau pembakuan pola hubungan ini di masa datang diperlukan suatu ketentuan baku semacam **Perda**.

## **BAB VI**

### **PENUTUP**

#### **A. Kesimpulan**

1. Pencapaian efektivitas dengan ukuran yang lebih komprehensif (tidak hanya meliputi ukuran tunggal, kemampuan ber laba) tetapi meliputi : fleksibilitas, produktivitas, kemampuan laba, kepuasan dan penyelesaian misi memperlihatkan capaian yang beragam. Kategori tinggi dicapai oleh 33,3 % Perusda, Cukup tinggi 27,8 %, Rendah 16,7 % dan Sangat rendah 22,2 %. Variasi tingkat capaian ini diduga ada kaitan dengan performansi faktor produksi, karakteristik organisasi serta kebijakan dan praktek manajemen yang berlaku pada tiap Perusda. Dugaan kedua berkaitan dengan pemilihan kelompok bidang usahanya.
2. Dari Uji Hubungan antara variabel efektivitas Perusda dengan variabel-variabel bebas ditemukan :
  - (2.1). Terdapat hubungan positif antara faktor produksi dengan efektivitas perusda. Hal tersebut diperlihatkan oleh analisa tabel silang yang menunjukkan bahwa Perusda yang memiliki Faktor Produksi jelek / kurang menunjukkan gejala pencapaian efektivitas yang kurang pula. Demikian pula sebaliknya, Perusda yang memiliki faktor produksi baik mempunyai kecenderungan memiliki efektivitas yang baik pula. Kuatnya hubungan ini juga diperjelas oleh uji statistic yang menunjukkan koefisien korelasi kendall's antara kedua variabel ini sebesar : 0,532 (angka korelasi berkisar 0 sampai 1). Korelasi antara kedua variabel didapat angka probabilitas 0,004

atau di bawah 0,01 maka  $H_0$  ditolak atau  $H_a$  diterima yang berarti **ada hubungan signifikan antara kedua variabel tersebut pada level 0.01**. Harga Z hitung dengan N sebesar 18 didapatkan 2,558. (Sementara Z tabel (95 %) = 1,96)

(2.2). Terdapat hubungan positif antara variabel **karakteristik organisasi dengan efektivitas Perusda**. Hal ini terlihat dari kecenderungan dari analisa tabel silang yang menunjukkan semakin tinggi karakteristik organisasi akan diikuti semakin tingginya kinerja efektivitas organisasinya. Fenomena hubungan ini diperkuat pula oleh analisa statistic yang menunjukkan koefisien korelasi kendall sebesar 0,647. Korelasi antara kedua variabel didapat angka probabilitas 0,001 atau di bawah 0,01 maka  $H_0$  ditolak atau  $H_a$  diterima yang berarti **ada hubungan signifikan antara kedua variabel tersebut pada level 0.01**. harga Z hitung dengan N sebesar 18 didapatkan 2,558. (Sementara Z tabel (95 %) = 1,96). Karena Z hitung > dari Z tabel maka  $H_0$  ditolak dan berarti pula terdapat hubungan antara variabel Faktor Produksi dengan Efektivitas Perusda.

(2.3). Terdapat hubungan positif antara variabel **kebijakan dan praktek manajemen dengan efektivitas organisasi Persuda**. Hal tersebut ditunjukkan oleh kecenderungan makin tinggi skor nilai kebijakan dan praktek manajemen akan diikuti dengan meningkatnya skor nilai efektivitas organisasi. Hubungan antar variabel ini diperkuat dengan analisa statistic berikut : koefisien korelasi kendall sebesar 0,597. Korelasi antara kedua variabel didapat angka probabilitas 0,001 atau di bawah 0,01 maka  $H_0$  ditolak atau  $H_a$  diterima yang

berarti ada hubungan signifikan antara kedua variabel tersebut pada level 0.01. harga Z hitung dengan N sebesar 18 didapatkan 2,558. (Sementara Z tabel (95 %) = 1,96). Karena Z hitung > dari Z tabel maka  $H_0$  ditolak dan berarti pula terdapat hubungan antara variabel Faktor Produksi dengan Efektivitas Perusda.

(2.4). Dari rekap hubungan antar variabel khususnya hubungan antara variabel bebas dengan variabel terikat didapatkan urutan berdasarkan besarnya koefisien korelasi atau kekuatan hubungannya, yakni :

I. Hubungan antara variabel X 2 (**KARAKTERISTIK ORGANISASI**)

dengan Efektivitas Perusda, yakni : 0,647

II. Hubungan antara variabel X 3 (**KEBIJAKAN DAN PRAKTEK**

MANAJEMEN) dengan Efektivitas Perusda, yakni : 0,597

III. Hubungan antara variabel X 1 (**FAKTOR PRODUKSI**) dengan Efektivitas

Perusda, yakni : 0,532

(2.5). Besar koefisien konkordansi W adalah 0,911. Angka ini sama dengan koefisien korelasi, yakni berkisar antara 0 sampai 1. Dengan melihat besar koefisien konkordansi dapat disimpulkan bahwa ada keselarasan penilaian atau keselarasan hubungan antara ke 4 variabel yang kuat. (Bandingkan 0,911 dengan 1). Harga Chi Square hitung ; 49,21 > dari Chi Square Tabel 7,81 dapat diartikan bahwa  $H_0$  (tidak ada hubungan / keselarasan) ditolak, dan  $H_a$  (ada korelasi / keselarasan) diterima. Besar angka *asymptotic significant* adalah  $0,00 < 0,05$  (bahkan 0,1), diartikan bahwa  $H_0$  ditolak., dan  $H_a$  diterima. Artinya pada level signifikansi 0.5 dan 0,1 dapat diterima

kesimpulan bahwa variabel-variabel tersebut ada keselarasan atau ada hubungan. Artinya : Terdapat hubungan bersama-sama antara variabel Faktor Produksi, karakteristik organisasi dan kebijakan dan praktek manajemen dengan Efektivitas Perusda.

(2.6). Koefisien determinasi memperlihatkan perubahan yang terjadi pada efektivitas Perusda yang diakibatkan oleh ketiga variabel bebas, yakni Faktor Produksi, Karakteristik organisasi dan kebijakan dan praktek manajemen. Dari tabel di atas dapat diketahui bahwa koefisien determinasi Adjusted  $R^2$  sebesar 0,699 atau 70 %. Besarnya angka ini dapat diartikan bahwa efektivitas Perusda dipengaruhi oleh ketiga variabel bebas, yakni Faktor Produksi, karakteristik organisasi pada penataan struktur dan kebijakan dan praktek manajemen. Hal ini berarti juga bahwa : Faktor Produksi, karakteristik organisasi dan penataan struktur dan kebijakan dan praktek manajemen berpengaruh pada efektivitas Perusda sebesar 70 % atau 30 % lainnya efektivitas Perusda dipengaruhi oleh variabel-variabel lain yang belum diketahui dan memerlukan pengkajian lebih lanjut secara cermat.

3. Dari analisa uji beda kelompok bidang usaha perusahaan disimpulkan bahwa : **tidak ada perbedaan efektivitas yang cukup berarti, ditinjau dari kelompok pilihan bidang usaha Perusda.**

Berarti pula : tidak ada beda yang cukup berarti dari kinerja variabel-variabel terkait efektivitas ditinjau dari jenis bidang usahanya



## **B. Saran**

1. Dengan melihat tingkat pencapaian yang beragam dari tiap Perusda dalam Efektivitas organisasinya, maka disarankan bagi Perusda yang belum mencapai efektivitas yang tinggi untuk selalu meningkatkan kinerjanya dengan mengacu pada : (1). memperbaiki karakteristik organisasinya, (2). meningkatkan kinerja kebijaksanaan dan praktek manajemen serta (3). melengkapi faktor produksi.

### **2. Implikasi Hubungan positif antar Variabel :**

#### **1). Hubungan Positif Antara X2 Dengan Y**

Hubungan antara Karakteristik Organisasi dengan Efektivitas Perusda ini merupakan hubungan istimewa. Hal ini dikarenakan bahwa hubungan ini merupakan hubungan terkuat dibandingkan dua hubungan antara variabel bebas dan terikat yang lain. Adanya hubungan positif dan signifikan antara kedua variabel ini bermakna bahwa : “untuk memperbaiki efektivitas Perusda, dapat dimulai dengan memperbaiki kinerja karakteristik organisasi”. Perbaikan kinerja Karakteristik organisasi meliputi perbaikan dalam :

- (1). Desentralisasi : Hendaknya setiap unit usaha diberikan kewenangan pengambilan keputusan tentang usahanya, tidak harus menunggu kebijakan dari Kantor Pusat saja.
- (2). Spesialisasi : Setiap unit usaha yang memproduksi / menjual barang dan jasa khusus seperti obat-obatan untuk rumah sakit tetap dipertahankan bahkan ditingkatkan jenis dan mutu (obat-obatan) nya.

- (3).Formulasi : Agar segera disusun peraturan yang tegas tentang *job description* oleh setiap Perusda sehingga tidak terjadi *overlapping*.  
Penyusunan ini dapat difasilitasi Kantor Pusat.
- (4).Rentang Kendali : Rentang kendali dari Kantor Pusat agar dipermudah untuk menghadapi persaingan global sehingga tiap unit Perusda dapat cepat mengambil keputusan dalam memanfaatkan peluang. Khusus untuk rentang kendali dalam Perusda sendiri hendaknya selalu diadakan pengkajian jumlah ideal baik untuk jumlah unit dalam perusda maupun jumlah pegawai dalam tiap unitnya.
- (5).Besaran Organisasi : Agar disesuaikan dengan kebutuhan, serapan dan pangsa pasar agar tidak terjadi pemborosan atau penggunaan dana di luar control.
- (6).Besaran Unit Kerja. : Sebaiknya dibatasi dalam kisaran yang realistis dan disesuaikan dengan kondisi masing-masing Perusda.

## **2). Hubungan Positif Antara X3 Dengan Y**

Implikasi adanya hubungan positif antara Kebijakan dan Praktek Manajemen dengan Efektivitas Perusda, adalah : bila diinginkan perbaikan efektivitas Perusda dapat juga dimulai dari perbaikan pada kebijakan dan praktek manajemen Perusda. Perbaikan Kebijakan dan praktek manajemen ini meliputi perbaikan pada indikator-indikatornya, yaitu :

- (1).Tujuan strategis : hendaknya dilakukan pengkajian kembali tujuan strategis sesuai dengan visi dan misinya.

- (2). Pencarian dan pemanfaatan Sumberdaya : sebaiknya memaksimalkan sumberdaya muatan local, agar lebih sinergi dengan lingkungannya.
- (3). Penciptaan Lingkungan Prestasi : diupayakan mencari terus format karir pegawai yang terbaik sesuai kondisi perusahaan sehingga pegawai lebih termotivasi kerjanya.
- (4). Perbaikan Proses Komunikasi : disarankan untuk memperluas dan transparan, agar tidak ada komponen dalam perusahaan yang merasa ditipu atau dibatasi akses informasinya.
- (5). Perbaikan efektivitas Kepemimpinan dan Pengambilan Keputusan : diupayakan untuk selalu mencermati kecocokan antara kedewasaan karyawan dengan gaya kepemimpinan yang dikembangkan di setiap perusahaan.
- (6). Perbaikan inovasi: hendaknya dicari bersama karyawan secara periodic berdasar perubahan baik permintaan konsumen maupun kemampuan perusahaan.

### **3). Hubungan Positif Antara X1 Dengan Y :**

Adanya hubungan positif dan signifikan antara Faktor Produksi dengan Efektivitas Perusda membawa implikasi dalam upaya perbaikan kinerja efektivitas Perusda. Untuk memperbaiki efektivitas Perusda diperlukan perbaikan pada variabel bebas yang memiliki hubungan positif, yakni faktor produksi. Hal ini berarti pula jika diinginkan perbaikan pada efektivitas perusahaan daerah maka mau tidak mau indikator-indikator faktor produksi harus diperhatikan. Indikator-indikator faktor produksi tersebut adalah :

- (1). Tenaga kerja, baik ketepatan jumlah pegawai riil dengan jumlah pegawai ideal serta kesesuaian antara kualitas pegawai dengan tuntutan kualitas kerja yang diharuskan
- (2). Permodalan, baik ketersediaan maupun ketercukupan bila sewaktu-waktu diperlukan baik untuk kegiatan operasional rutin maupun untuk pengembangan
- (3). Teknologi dan Sarana Kerja, meliputi kememadaan kuantitas dan kualitas sarana kerja yang diperlukan.

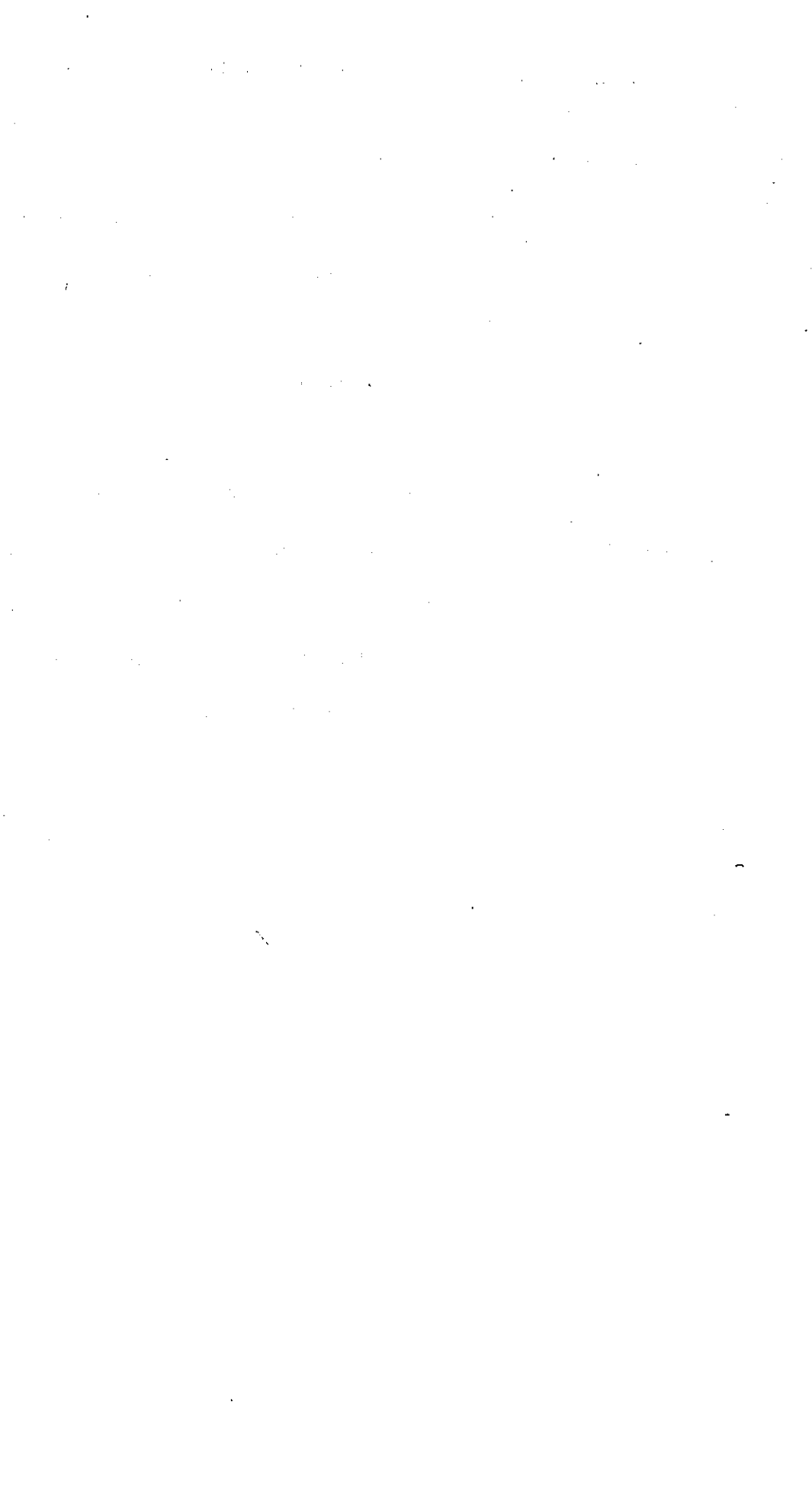
**4). Hubungan Selaras Antara Ketiga Variabel bebas Dengan Y (R Adjusted Dan Determinasi) :**

Implikasi adanya uji keselarasan hubungan ini adalah bahwa untuk memperbaiki efektivitas dapat diupayakan secara bersama-sama perbaikan pada ketiga variabel bebasnya, yakni perbaikan : karakteristik organisasi, kebijakan dan praktek manajemen. Sementara itu implikasi adanya tes determinasi yang menghasilkan besar pengaruh tiga variabel bebas sebesar 70 % adalah : perlunya dicari variabel lain yang masih sebesar 30 % dalam upaya perbaikan efektivitas Perusda. Variabel-variabel tersebut dapat berupa : karakteristik lingkungan dan karakteristik individu.

**5). tidak ada perbedaan capaian efektivitas ditinjau dari kelompok bidang usaha**

: Disarankan untuk tidak mengkambing hitamkan ketidakefektifan perusahaan karena salah pilih bidang usaha. Semua pilihan bidang usaha mempunyai peluang untuk mencapai efektivitas tinggi. Dengan demikian, lebih lanjut disarankan untuk lebih menekuni semua pilihan usaha yang telah ada dengan diversifikasi produk sesuai perubahan kebutuhan konsumen dan upaya-upaya inovatif lainnya.

3. Sehubungan dengan belum jelasnya pola hubungan baku antara Kantor Pusat dengan masing-masing Perusda, maka sangat diperlukan rancangan atau penyusunan Peraturan daerah berkenaan dengan Pola Hubungan (Struktur Organisasi) antara Kantor Pusat dengan Perusda secara keseluruhan. Peraturan Daerah ini sangat diperlukan untuk kejelasan dan untuk menghindari pemaknaan yang berbeda baik dari Kantor Pusat sendiri maupun dari masing-masing Perusda akan kewajiban, hak dan wewenang masing-masing pihak.



## DAFTAR PUSTAKA

- Alisjahbana, Iskandar, *Human Resource Development & The Evolution of Human "Geist"*, Makalah Simposium ke - 2 IDLN Teknologi & Pengembangan Sumber Daya Manusia Abad XXI, 17 - 18 Desember 1996, Jakarta
- Adikoesoema, R. Soemita, ed, *Teori Masalah Permodalan*, 1971
- Bryson, M.Jhon, *Strategic Planning For Public And Now Profit Organization*. 1995
- Barnnen, Julia, (1997), *Memadu Penelitian Kualitatif dan Kuantitatif*, Pustaka Pelajar , Jakarta
- Chadwick, Bruce A. dkk., (terjemahan), *Metode Penelitian Ilmu Pengetahuan Sosial*, IKIP Semarang Press, 1991
- Freeman, Edward, R, *Manajemen Strategik Pendekatan Terhadap Pihak-pihak Berkepentingan*, Pustaka Binaman Pressindo, Cetakan Ketiga, Jakarta, 1995
- Gibson, Ivancevich, Donnelly, *Organisasi, Perilaku, Struktur, Proses*, 1996
- Gloria E. Bader, Audrey E. Bloom, Richard Y. Chang, *Mengukur Prestasi Tim*. 1999
- Goode, J., William, *Methods in Social Research*, McGrawHill, 1952
- Idris, Lukman, *Manajemen Perubahan, Strategi Mengantisipasi Masa Depan, Jurnal Manajemen Pengembangan*, No. 10/III. 1995
- Kerlinger Fred N., *Asas-asas penelitian Behavioral*, Gadjah Mada University Press, Yogyakarta, 1990
- Moh.Nazir,, *Metode Penelitian*, Ghalia Indonesia, Jakarta, 1985
- Masri Singarimbun, *Metode Penelitian Sosial*, LP3ES, Jakrta, 1985
- Lubis, Hari dan Martani Husaeni, *Teori Organisasi (Suatu Pendekatan Makro)*, Pusat Antar Universitas (PAU) – UI, Jakarta, 1987
- Osborne, David dan Peter Plastrik, *Memangkas Birokrasi*, 1996
- Porter, Michael E., 1990, *Strategi Bersaing*, cetakan ketiga, Jakarta, Airlangga

- Philip Kotler, *Manajemen Pemasaran*, 1980
- Pearce dan Robinson, *Manajemen Strategik*, Formulasi, Implementasi dan Pengendalian. 1997.
- Rangkuti, Feddy, *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis Reorientasi Konsep Perencanaan Strategis untuk Menghadapi Abad 21*, PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta, 1997
- Supriyono, RA, *Manajemen Strategi dan Kebijakan Bisnis*, BPPE, Yogyakarta. 1996
- Swastha, Basu ,DH, *Azas-Azas Marketing*, 1981
- Steers, Richard M., *Organizational Effectiveness, A Behavioral View* (Terjemahan : Efektivitas Organisasi oleh Dra. Magdalena Jamin), LPPM dan Erlangga, Jakarta, 1985
- Suyadi Prawiro Sentono, *Kebijakan Kinerja Karyawan*, 1999
- Simamora, Henry, *Manajemen Sumber Daya Manusia*. 1997
- Sukanto,
- Sanapiah Faisal, (1990), *Penelitian Kualitatif, Dasar-dasar dan Aplikasi*, YA3, Malang
- PERDA NO. 6 TAHUN 1982, tentang *Pendirian Perusda Aneka Industri Propinsi Jawa Tengah*.